

جامعة جيلالي لياس - سيدي بلعباس

كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير



القسم: العلوم المالية و المحاسبة
الرقم التسلسلي:

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

تسيير المؤسسة

موجهة للطلبة السنة الثانية ليسانس تخصص جدع مشترك العلوم المالية و المحاسبة
السداسي الرابع

إعداد د.
الرتبة أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2023-2024

محتوى المادة

المحاضرة الأولى: مدخل عام للتسيير

المحاضرة الثانية: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

المحاضرة الثالثة: التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

المحاضرة الرابعة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

المحاضرة الخامسة: وظيفة التوجيه في المؤسسة.

المحاضرة السادسة: وظيفة الرقابة في المؤسسة

المحاضرة السابعة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.

المحاضرة الثامنة: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة

المحاضرة التاسعة: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

المحاضرة العاشرة: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

المحاضرة الحادية عشرة: التسيير التجاري في المؤسسة

المحاضرة الثانية عشرة: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

المحاضرة الثالثة عشرة: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

قائمة المراجع.

الفهرس.

المقدمة:

مهما كانت طبيعة المؤسسة فهي ملزمة على تحديد مهمتها ، و أن تسعى جاهدة الى خلق مكانة في السوق الذي تنشط فيهو الحفاظ عليها ،ويتطلب ذلك الاطلاع الدائم على متغيرات المحيط الذي تعمل فيه بمعنى جمع المعلومات و تحليلها لاتخاذ جملة من القرارات و توفير الموارد اللازمة للتنفيذ. و لا يتحقق كل ذلك الا من خلال عمل المسير بالاستعانة بالوظائف التسييرية. فمختلف الموارد المالية، المادية، البشرية يتم تقسيمها و تنظيمها على مختلف وظائف المؤسسة كالوظيفة المالية، الإنتاج، التسويق،..و تساعد عمليات التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة على تحقيق الاستخدام العقلاني و الكفاء لهذه الموارد في اطار تحقيق أهداف المؤسسة.

تتكون هذه المطبوعة من مجموعة متكاملة من المحاورو فق المقرر العلمي لمقياس تسيير المؤسسة، حيث يتضمن المحور الأول و الثاني مدخل عام لتسيير المؤسسة و للمسير أدواره و التحديات التي تواجهه، فيما يتخصص المحور الثالث و الرابع و الخامس و السادس في وظائف التسيير من تخطيط و اتخاذ القرار، التنظيم و تصميم الهياكل التنظيمية، وظيفة التوجيه في المؤسسة ثم عملية الرقابة. يليها محور متعلق بالتسيير الاستراتيجي فمحاور عن وظائف المؤسسة من مالية، تمويل و اللوجيستيك، الإنتاج و إدارة الجودة، تسيير تجاري و تسيير للموارد البشرية و اخر محور عن سلاسل القيمة.

تهدف هذه المادة العلمية الى مساعدة الطالب و تمكينه من التعرف على وظائف التسيير و الأدوات التي يستخدمها المسير في عمله داخل المؤسسة، إعطاء الطالب تصور لمختلف وظائف المؤسسة و توضيح أهمية و مساهمة كل واحدة من الوظائف في تحقيق أهداف المؤسسة. طبعاً و لا يكتمل التحصيل المعرفي للطالب الا من خلال مساهمته بتحضير و اعداد البحوث المتعلقة بمقياس تسيير المؤسسة.

المحاضرة الأولى: مدخل عام للتسيير

1. ماهية التسيير:

التسيير نشاط إنساني ظهر بنشأة الإنسانية، هذا ولقد مر التسيير بعصور مختلفة مستها الكثير من التطورات الملموسة فمن ذلك القدماء المصريون بحيث أن التسيير يرتبط بالحضارة المصريون¹ القديمة و حضارة بابل: كأبي حضارة عريقة فإن المعاملات التجارية كانت توثق توثيقاً محكماً على الألواح كوسيلة للرقابة. القرن السادس عشر الميلادي، الذي شهد نهاية عصر الإقطاع وظهور عصر النهضة وما صاحبه من تطورات في شتى المجالات.

وفي منتصف القرن الثامن عشر أحدثت الثورة الصناعية تحولات في طريقة العمل الإنتاجي وما ميز هذه الفترة هو الاختراعات المتتالية، فبفضلها ظهر المصنع، وهكذا تعددت المحاولات لتنمية هيكل معرفي للتسيير يساعد في حل المشاكل والصعوبات في التسيير وزيادة إنتاجية المؤسسات.

تتطلب المؤسسات على من يسيرها أن تكون لديه الخبرة والمهارة، وتظهر أهمية التسيير في كون الموارد التي تتوفر عليها الإدارة محدودة الأمر الذي يشترط على الميسرين استخدامها بكفاءة وفعالية عالية.

1.1. تعريف التسيير:

إن مفهوم التسيير يعتبر مشكلة بحد ذاته، هذه المشكلة معقدة وليست سهلة والسبب في ذلك أنها (التسيير) قوة غير منظورة وذلك لأنها غير ملموسة²، ولكن يمكن إثباتها أي إثبات وجودها بواسطة نتائج الجهود العديدة من ناحية، وبسبب الاختلاف الذي يلازمها من ناحية ثانية باعتبار أن مصطلحات التسيير الإنجليزية تختلف عن الأمريكية.

وبهذا فنظراً لكون التسيير مفهوم (معنوي Moral) ومعقد في ذات الوقت أيضاً لحدثة هذا العلم جعل كل من ساهم في دراسته يتناوله من وجهة نظره وطبيعة عمله.

وهكذا فلقد عبر عن معنى التسيير بطرق مختلفة:

- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية التسيير (الإدارة) بأنها "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

¹ علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية 199-2004 ص55
² زكي محمود هاشم، "أساسيات الإدارة"، الكويت: ذات السلاسل، 1987-ص11

كما يعرف أيضا على أنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنسانية الذي يبذل في هذه العملية "ومرة أخرى يتضح أن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون الجهد في أية مؤسسة يعرف (بتسيير المؤسسة) هذا و يعرف رالف دافيز RALPH DAVIS التسيير على أنه "عمل القيادة التنفيذية".

ليذكر L.A.Appley "لقد عرف التسيير بعارة بسيطة جدا بأنه تنفيذ الأشياء عن طريق أشخاص آخرين وتقسم الوظيفة على الأقل إلى مسؤولين سياسيين إحداها التخطيط أما الأخرى فهي الرقابة أما جون مي JOHN MEA فيرى بأنه "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".

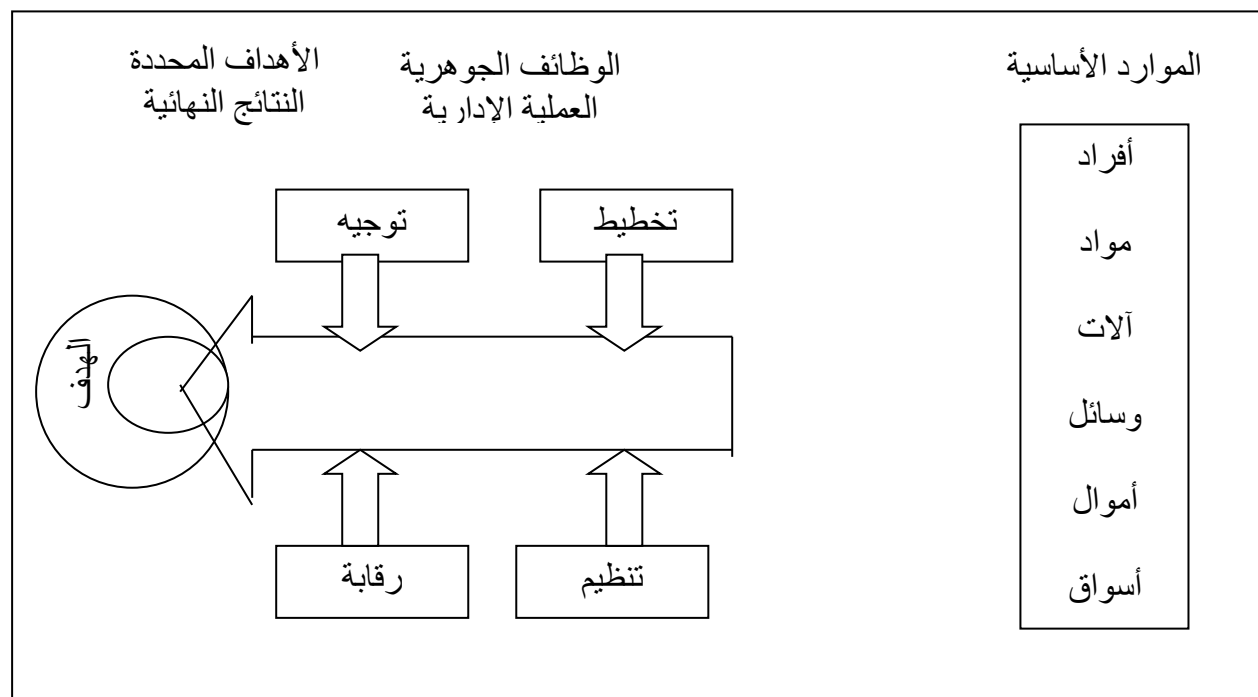
ليضيف هنري فايول "أن معنى التسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب " ويعرفه بيترسون وبولمان Elomorpeterson and E.G. Plouman التسيير هو أسلوب يمكن بواسطته تحديد وتوضيح أغراض وأهداف جماعة إنسانية معينة"

وعرفه كونتر وأدونال "أنه وظيفة تنفيذ الأشياء بواسطة آخرين" ويشير ديل dale على "أن التسيير هو اتخاذ القرارات".

و فريدريك تايلور Frederik Taylor "أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدّون في أحسن وارخص طريقة ممكنة" وهنا يتضح أن التسيير

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة للتسيير يمكن الخروج بتعريف شامل لها، فيعرف التسيير بأنه: "استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى الهدف في أسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وبكفاية وفعالية".

شكل 1: كيفية عمل التسيير



1.2. أهمية التسيير:

يلعب التسيير دورا هاما في توجيه الأفراد نحو أهداف المنظمة على اختلاف مستوياتهم وأنواعهم فكلما ضم عدة أفراد مجهوداتهم إلى بعضهم البعض ظهرت أهمية التسيير.

كما أن التسيير هو أداة التي تستخدم للرقابة على شؤون المؤسسة.

وللتسيير أيضا دور هام في كونه الدعامات التي تعتمد عليها الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والحكومية... الخ لأنها جامعة للموارد الاقتصادية النادرة لإشباع الحاجات الجماعية والفردية.

كما أنه صانع التقدم الاجتماعي والاقتصادي... الخ.

إن التسيير الناجح ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات المحيطة منها:

1- كبر حجم المنظمات الأمر الذي يتطلب اهتمام أكبر بوظائف التسيير من تخطيط تنظيم توجيه ورقابة.

2- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

3- المنافسة الشديدة الأمر الذي يتطلب الابتكار في طرق الإنتاج وفي تطوير الموارد وغيرها من التغيرات التي تفرض على أن يكون التسيير جيدا.

كما يكتسب التسيير أهميته من خلال علاقته مع العلوم الأخرى من علم إدارة الأعمال، وعلوم الاجتماع وعلم النفس وغيرها من العلوم التي تنتمي إلى عائلة واحدة هي عائلة العلوم الإنسانية الاجتماعية " social humain sciences".

وهكذا فالتسيير يكتسب أهميته من المنظمة والبيئة والأطراف التي يتعامل معها.

1.3. خصائص التسيير:

التسيير يعتبر موردا اقتصاديا: بحيث يعتبر التسيير أحد العوامل الرئيسية المشتركة في العملية الإنتاجية وهي تشبه في ذلك رأس المال إلى حد كبير باعتباره أحد الموارد الاقتصادية، فكما تحتاج الاقتصاديات النامية إلى خلق وتنمية الموارد على أعلى المستويات واستخدامها بكفاءة في مختلف المشاريع فإن التسيير يعتبر نوعا من رأس المال الإنساني الذي لا يمكن الاستغناء عنه في تنمية الاقتصادية الناجحة، وهذا يعني أن نسبة موارد التسيير في القوى العاملة تزداد مع النمو الاقتصادي.

عملية جماعية: بحيث وكما هو معروف أن نشاطات المؤسسة الواحدة تنجز إلى عدة نشاطات فرعية ويتطلب إنجاز هذه النشاطات أكثر من شخص باعتبار أن الموجة لا يقوم بإنجاز الأعمال ولكن يسند لها إلى مجموعة من الأفراد وفق توجيه معين وذلك من أجل البحث عن الفعالية لتحقيق الأهداف.

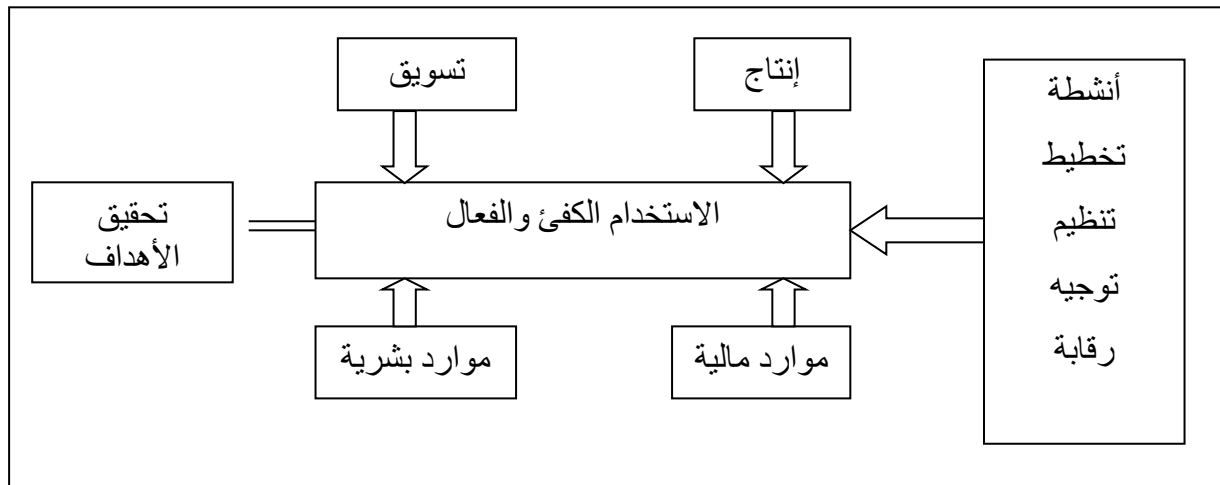
عملية مستمرة: تقوم أنشطة المؤسسة على حلقة مستمرة دائرية تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم فالتوجيه لتنتهي بالرقابة. نشاط إنساني هادف: التسيير هو نشاط يقوم به الإنسان باستخدامه لعدة موارد من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف.

التسيير عملية مركبة (التسيير كعلم وفن): فالتسيير علم لأن له إطار فكري يحتوي على مجموعة من المعلومات والمعارف التي يمكن دراستها وذلك مثل: مبادئ التنظيم... الخ، كما أنه فن لأن ممارسة الإدارة الناجعة أو بنجاح يعتمد إلى حد كبير على القدرات الشخصية والمهارات المرتبطة بشخص المسير، حيث أن هذه القدرات والمهارات تجعل مستوى النجاح في ممارسة التسيير يختلف من مسير إلى آخر.

التسيير عملية عامة: بحيث أن التسيير يتألف من وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وكل الميسرين في مختلف المؤسسات يقومون بهذه الوظائف وهذا ما يعطي التسيير خاصية العمومية

وكل هذه العناصر نوجزها في التعريف التالي:

"إن التسيير مورد اقتصادي يقوم على مجموعة من الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية"



2. وظائف التسيير:

لكي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها لابد عليها من القيام بالعديد من الوظائف يطلق عليها (وظائف المؤسسة)، تقوم المؤسسة بهذه الوظائف لتحافظ على بقائها و تستطيع تحقيق أهدافها فهذه الوظائف تتعدد من: إنتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية... الخ.

و أثناء قيام المؤسسة بوظائفها فإنها تقوم بالتخطيط و التنظيم و التوجيه كما أنها تراقب سير العمل و هذه الوظائف الأربع يطلق عليها "وظائف التسيير" حيث يقوم الميسرون القائمون على تسيير المؤسسة بوظائف التسيير فهذه

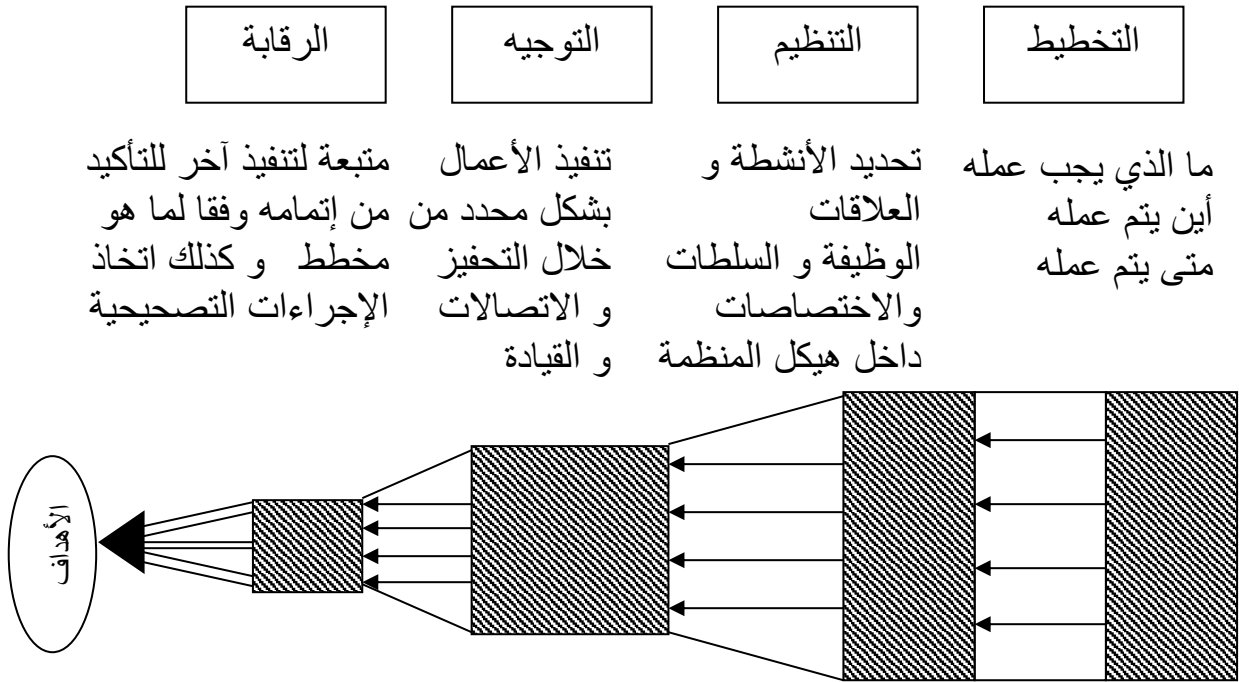
الوظائف تتم بشكل متداخل و متفاعل فيما بينها. حيث تتم في شكل هرمي ديناميكي نتيجة لطبيعة العمل في المؤسسات.

كما أن وظائف التسيير (يتم) تقوم على انجاز الأعمال من خلال الآخرين وهكذا يتبين أن وظائف التسيير هي ذات طابع إداري يقوم على تسيير جوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المؤسسة هذه الأخيرة التي تتميز بطابعها الفني. وأخيرا تقوم الإدارة العليا بالتسيير الكلي للمؤسسة.

وظائف التسيير وظائف المؤسسة	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة
الإنتاج	تخطيط الإنتاج	تنظيم الإنتاج	توجيه العاملين في الإنتاج	رقابة الإنتاج
التسويق	تخطيط التسويق	تنظيم إدارة التسويق	توجيه العاملين في التسويق	الرقابة على التسويق
الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	تنظيم الموارد البشرية	توجيه الموارد البشرية	رقابة و تقييم الموارد البشرية
التمويل	التخطيط المالي	تنظيم الموارد المالية	توجيه العاملين في التمويل	الرقابة المالية

الشكل 9: يبين علاقة و تأثير وظائف التسيير في وظائف المنظمة

شكل 10: الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة



المصدر: حنفي محمود سليمان ، "وظائف الإدارة «، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية 1998، ص 67

المحاضرة الثانية: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

تتبع كل مؤسسة، مهما كان حجمها أو قطاع نشاطها، إستراتيجية من أجل البقاء والنمو، حيث تحدد المؤسسة مهمتها (السوق المستهدف والمنتجات أو الخدمات)، ثم يتم تنفيذ هذه المهمة في إطار إستراتيجية مكونة من خمسة محاور: التمويل والعملاء والابتكار والتطوير والعمليات والأفراد. ومن ثم يجب ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة وعملية ليتم تنفيذها وإسنادها إلى موظفين يتمتعون بالمهارات اللازمة. واعتماداً على دور المسير، سيكون التوازن بين الجوانب الثلاثة للوظيفة الإدارية: الإستراتيجية وصنع القرار والقيادة.⁴

1. تعريف المسير:

هناك توافق نسبي في الآراء بين مختلف المؤلفين في مجال الإدارة حول ماهية المسير. المسيرون يتميزون بمهمة رئيسية واحدة تميزهم عن الأعضاء الآخرين في المنظمة و هي مهمة توجيه وتنسيق مجموعة من الأفراد الخاضعين لمسؤوليتهم. أن تكون مسيراً يعني امتلاك سلطة و الإشراف. وبشكل أكثر تحديداً، يكون المسير مسؤولاً عن إدارة فرق العمل وتطويرها، بهدف تحقيق الأداء المطلوب وأهداف الأداء والكفاءة التي تحددها المنظمة والتي يتم تحقيقها جزئياً من قبل أفراد المؤسسة. وفقاً Spielmann (1997)، فإن مفهوم المسؤولية خاصة فيما يتعلق بالنتائج هو الحد الدقيق الذي يفصل بين المسير والموظف. المسير هو الشخص الأكثر مسؤولية عن النتائج المراد تحقيقها، وبالتالي لكي تكون مسيراً، يجب أن تكون قد حصلت على تفويض السلطة.

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية أخرى يمكن استخدامها لتمييز المسيرين، حسب (بورنوا وليفيان، 1997). أولاً، يتمتع المسيرون عموماً بمستوى تعليمي عالٍ، وغالباً ما يكونون حاصلين على درجة الماجستير أو شهادات المدارس العليا أو خبرة مهنية معترف بها. وثانياً، يستفيدون من أجور مميزة. و فيما يلي تعريف كل من الموظف و المسير لتوضيح الفرق بينهما⁵:

الموظف: عضو في المؤسسة لا يتولى مسؤولية الإشراف على عمل الآخرين.

المسير: عضو في المؤسسة مسؤول عن أحد أقسامها، و عن مجموعة من الأهداف و يشرف على عدد كبير أو أقل من الموظفين.

–الصفات الأساسية للمدير: التفويض من صاحب العمل، والمسؤولية عن النتائج، والإشراف على الأفراد ،

⁴ François Duvergé, Monique Pierson, « L'art du management: en finir avec les idées reçues! », AFNOR Saint-Denis Cedex, 2014, p64

⁵ BARABEL Meier, « MANAGEOR », 2^e Edition, Dunod, Paris, 2010, p149

- السمات الثانوية: مستوى عالٍ من التدريب، وشروط الراتب المميز، والعمل الفكري، إلخ.

2. أنواع المسيرين:

بشكل عام، يمكن التمييز بين ثلاث فئات من المسيرين وفقاً للدور، لأداء المهام الإدارية الأربع بكفاءة وفعالية، تقوم المنظمات بتجميع مسيريهما أو التفريق بينهما بطريقتين رئيسيتين: حسب المستوى في التسلسل الهرمي ونوع المهارة. أولاً، تقوم المنظمات بالتمييز بين المسيرين وفقاً لمستواهم أو رتبهم في التسلسل الهرمي للسلطة في المنظمة مستويات المسيرين الثلاثة هي مسيرو الإدارة الدنيا، والمسيريون الأواسط، والمسيريون في الإدارة العليا، مرتبة في تسلسل هرمي حسب المستويات الإدارية. يرفع مسيرو الإدارة الدنيا تقاريرهم إلى المديرين الأواسط، و هم بدورهم يرفعون تقاريرهم إلى مسيرو الإدارة العليا.

ثانياً، تقوم المؤسسات بتجميع المسيرين في أقسام (أو وظائف) مختلفة وفقاً لمهاراتهم وخبراتهم وتجاربهم الخاصة المتعلقة بالوظيفة، مثل مهارات الهندسية أو الخبرة في التسويق أو في المبيعات. و الأقسام، مثل قسم التصنيع أو المحاسبة أو الهندسة أو قسم المبيعات، هو مجموعة من المسيرين أو المدراء والموظفين الذين يعملون معاً لأنهم يمتلكون مهارات وخبرات متشابهة أو يستخدمون نفس النوع من المعرفة أو الأدوات أو التقنيات لأداء وظائفهم.

2.1. المسيريون القاعديون (الإدارة الدنيا):

يتمثل دور المسير القاعدي في إدارة الفريق على أساس يومي (وضع الجداول الزمنية ومراقبة الأنشطة...). وهو مسؤول عن الإشراف على الفرق أو مجموعات العمل لها درجة من الاستقلالية في تنفيذ أنشطتها. وبسبب موقعهم داخل المؤسسة، يكون المسيريون القاعديون قريبين من موقع الإنتاج أو التسويق. وعليهم أن يأخذوا في الاعتبار احتياجات المنفذين من أجل التفاوض بشأن الموارد اللازمة مع الإدارة، وترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى قرارات تشغيلية، يؤدون الأنشطة المحددة اللازمة لإنتاج السلع والخدمات. ومن الأمثلة على المسيريون القاعديون المشرف على فريق العمل في قسم التصنيع في مصنع السيارات، رئيس الممرضين في قسم في المستشفى...

2.2. المسيريون الأواسط: المسؤولون عن إيجاد أفضل طريقة لتنظيم الموارد البشرية وغيرها من الموارد لتحقيق الأهداف

التنظيمية. ولزيادة الكفاءة، و إيجاد طرق لمساعدة مديري الإدارة الدنيا على استخدام الموارد بشكل أفضل لتقليل تكاليف التصنيع أو تحسين خدمة العملاء ولزيادة الفعالية، يقوم المسيريون الأواسط بتقييم ما إذا كانت أهداف المنظمة مناسبة ويقترحون على المديرين في الإدارة العليا كيفية تغيير الأهداف. وغالباً ما تؤدي هذه الاقتراحات إلى زيادة الأداء التنظيمي بشكل كبير. ويتمثل جزء رئيسي من وظيفة المسير الأوسط في تطوير وصقل المهارات والدراسة الفنية، مثل الخبرة في التصنيع أو التسويق، التي تسمح للمنظمة بأن تكون فعالة و ذات كفاءة.

يتخذ المديرون الأواسط آلاف القرارات المحددة بشأن إنتاج السلع والخدمات: من هم المشرفون من الصف الأول الذين يجب اختيارهم لهذا المشروع بالذات؟ أين يمكن أن نجد الموارد الأعلى جودة؟ كيف ينبغي تنظيم الموظفين للسماح لهم بتحقيق أفضل استخدام للموارد؟⁶

2.3. مسيرو الإدارة العليا:

المديرون في الإدارة العليا مسؤولون عن أداء جميع الإدارات لديهم مسؤولية مشتركة بين الإدارات، وضع الأهداف التنظيمية، مثل تحديد السلع والخدمات التي يجب أن تنتجها المؤسسة؛ وتحديد كيفية تنسيق بين الأقسام المختلفة؛ ومراقبة أداء المديرين الأواسط في كل قسم من استخدام للموارد لتحقيق الأهداف. هم المسؤولون في نهاية المطاف عن نجاح أو فشل المنظمة، ويخضع أدائهم للتدقيق المستمر من قبل الأشخاص داخل المؤسسة وخارجها، مثل الموظفين الآخرين والمستثمرين.

وتعتمد الأهمية النسبية للتخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة (المهام الإدارية) لأي مدير باختلاف المستويات الإدارية إلا أنه تزداد أهمية هذه المهام مقدار الوقت الذي يقضيه المديرون في تخطيط وتنظيم الموارد للحفاظ على الأداء التنظيمي وتحسينه كلما اتجهنا صعوداً في التسلسل الهرمي، إذ يخصص مسيرو الإدارة العليا معظم وقتهم للتخطيط والتنظيم، وهي المهام الحاسمة جداً لتحديد أداء المنظمة على المدى الطويل.⁷ اتخاذ القرار و مسؤولين في المقام الأول عن الأداء الاقتصادي للمؤسسة، ويقومون بالتحكيم بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة الذين يتعين عليهم إقناعهم بالتعاون.

3. مهارات المدير:

3.1. المهارات النظرية: يختص بها مسيرو الإدارة العليا، تتجلى في القدرة العامة على تحليل وتشخيص الموقف والتمييز بين السبب والنتيجة، لأن مسؤولياتهم الأساسية هي التخطيط والتنظيم. يجب على المدراء تحديد الفرص الجديدة باستمرار وتعبئة الأفراد والموارد الأخرى للاستفادة من تلك الفرص. التعليم والتدريب مهمان في مساعدة المدراء على تطوير المهارات النظرية، وتعلم العديد من الأدوات (النظريات والتقنيات في التسويق والتمويل والمجالات الأخرى) التي يحتاجونها لأداء أدوارهم بفعالية، وتساعد دراسة الإدارة على تطوير المهارات التي تسمح للمدراء بفهم التحديات التي تواجه المؤسسة.

⁶BARABEL Meier, « MANAGEOR », op.cit, p158.

⁷Monique Pierson, François Duvergé, « L'art du management », création AFNOR Éditions, Fotolia, Saint-Denis Cedex, 2014, p.66

يعتبر اليوم التعليم والتدريب الإداري المستمر، بما في ذلك التدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات المتقدمة، خطوة أساسية في بناء المهارات الإدارية لأن النظريات والتقنيات يتم تطويرها باستمرار لتحسين الفعالية التنظيمية، مثل إدارة الجودة الشاملة، والمقارنات المعيارية، والحوسبة السحابية والشبكات الافتراضية بين الشركات

3.2. المهارات الإنسانية: يختص بها المسيرون الأواسط تشمل القدرة العامة على فهم سلوك الأفراد والمجموعات الأخرى وتغييره وقيادته والتحكم فيه. فالقدرة على التواصل، والتنسيق، وتحفيز الأفراد، وضع الأفراد في فريق متماسك ومكافئة موظفيهم. وعلى غرار المهارات النظرية، يمكن تعلّم المهارات الإنسانية من خلال التعليم والتدريب، كما يمكن تطويرها من خلال الخبرة. وتستخدم المنظمات بشكل متزايد برامج متقدمة في مهارات قيادة الفريق في و إدارة العلاقات بين الأفراد بفعالية، يحتاج كل شخص في المؤسسة إلى تعلّم كيفية التعاطف مع الآخرين لفهم وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها. وتتمثل إحدى الطرق لمساعدة المدراء على فهم نقاط قوتهم وضعفهم الشخصية في جعل رؤسائهم وأقرانهم ومرؤوسيههم يقدمون لهم تغذية راجعة حول أدائهم الوظيفي. تسمح التغذية الراجعة للمديرين بتطوير مهاراتهم الإنسانية.

3.3. المهارات الفنية: هي المهارات الخاصة بالوظيفة المطلوبة لأداء نوع معين من العمل أو المهنة على مستوى عالٍ. وتشمل الأمثلة على ذلك مهارات التصنيع والحاسبة والتسويق ومهارات تكنولوجيا المعلومات بشكل متزايد. يحتاج المسيرون القاعدون إلى مجموعة من المهارات التقنية ليكونوا فعالين. وتعتمد مجموعة المهارات التقنية التي يحتاجها المدراء على موقعهم في مؤسستهم. فقد يحتاج مدير المطعم، على سبيل المثال، إلى مهارات الطهي ليحل محل الطباخ الغائب، ومهارات الحاسبة ومسك الدفاتر لتتبع الإيصالات والتكاليف وإدارة كشوف المرتبات، والمهارات الجمالية للحفاظ على مظهر المطعم جذاباً للزبائن.

وكما أشرنا سابقاً، فإن المديرين والموظفين الذين يمتلكون نفس أنواع المهارات الفنية يصبحون عادةً أعضاء في قسم معين ويُعرفون على سبيل المثال بمديري التسويق أو مديري التصنيع. يتم تجميع المديرين في أقسام مختلفة لأن جزءاً رئيسياً من مسؤولية المدير هو مراقبة الموظفين وتدريبهم والإشراف عليهم حتى تزداد مهاراتهم وخبراتهم الخاصة بالوظيفة. ومن الواضح أنه من الأسهل القيام بذلك عندما يتم تجميع الموظفين ذوي المهارات المتشابهة في نفس القسم لأنهم يستطيعون التعلم من بعضهم البعض ويصبحون أكثر مهارة وإنتاجية في وظيفتهم الخاصة.

غالبًا ما يُستخدم مصطلح **الكفاءة الأساسية** اليوم للإشارة إلى مجموعة محددة من المهارات والمعرفة والخبرة الإدارية التي تسمح لمؤسسة ما بالتفوق على منافسيها. وبعبارة أخرى، فإن مهارات الإدارات التي تخلق الكفاءة الأساسية

تمنح المؤسسة ميزة تنافسية. على سبيل المثال، كانت شركة Dell أول شركة مصنعة للحواسيب الشخصية تطوّر كفاءة أساسية في إدارة المواد، مما سمح لها بإنتاج حواسيب شخصية بتكلفة أقل بكثير من منافسيها، وهو مصدر رئيسي للميزة التنافسية⁸.

4. مهام المسير:

4.1. الإدارة العليا:

يتعين على مسيروا الإدارة العليا أن يعملوا بشكل أساسي كخبراء استراتيجيين:

- عند تحديد رؤية الشركة وإستراتيجيتها
 - عند اختيار الهيكل التنظيمي للشركة .
 - عندما يتعلق الأمر بضمان التوازن في العلاقات بين أصحاب المصلحة:
- من الناحية الداخلية للمؤسسة لضمان عدم إغفال كل قسم للرؤية العامة والمصلحة العامة، ضمان أن يكون الحوار الاجتماعي على درجة عالية من الجودة،
- خارجيًا: بين الشركة وعملائها ومورديها أو الشركات التي تتعاقد معها المؤسسة، والجهات الفاعلة في بيئتها: الإدارات العامة، والمنظمات من جميع الأنواع، والجمعيات، إلخ.

4.2. الإدارة الوسطى:

يجب أن يفهم المدير الأوسط بمتطلبات متعددة:

توقعات الأشخاص الذين تتم إدارتهم: إعطاء معنى للعمل اليومي وتحفيز العمل، وتعبئة الفرق والاستفادة القصوى من مهارة كل فرد، وخلق جو عمل مناسب، ترك المجال للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وفهم "لماذا" يُطلب منهم هذا العمل، و"ما الذي يعود عليهم بالفائدة؟

~ تحقيق الأهداف والنتائج الاقتصادية، وهي ضرورة متزايدة الأهمية، و الأهداف الاجتماعية والبيئية.

4.3. الإدارة الدنيا:

مسيروا الإدارة الدنيا مسؤولون عن تنفيذ العمليات المتعلقة بوظائفهم، من أجل التحسين المستمر لهذه العمليات، مسؤولون بشكل أساسي عن قيادة الفرق الاستماع والحوار والتدريب وشرح القرارات الصغيرة التي تتخلل يوم العمل من أجل تحفيز للعمل⁹.

⁸Gareth R. Jones, Jennifer M. George, « Essentials of contemporary Management », McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York, 2019, P17

⁹Monique Pierson, François Duvergé, « L'art du management », op.cit, p10

5. أدوار المسير:

الدور هو مجموعة من المهام التي يؤديها الفرد وفقاً لموقعه في المؤسسة. هناك ثلاث أنواع من الأدوار العامة يقوم بها المسير: الأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية، أدوار صنع القرار.

5.1. الأدوار الشخصية التفاعلية: يتطلب من المسير التفاعل مع مختلف الموظفين في المؤسسة، و يكون قائداً ومنظماً للاتصالات. و يمكن الوصول اليه بسهولة،

و أن يتصف بالسلوك المثالي؛ فهو يمثل المؤسسة. كذلك يكون دوره تجارياً، حيث يقوم بالترويج للعلامة التجارية للمؤسسة ومنتجاتها.

يمارس دور القائد الذي هو مجموعة من الأدوار. فهو مقدم التحفيز والإلهام والتشجيع للآخرين. يجب أن يتحلى القائد بالصفات التي يعجب بها الأعضاء الآخرون في المنظمة ويقدرونها ويبحثون عنها، كما أن قوة شخصية المسير وقوة شخصيته تجعل من الممكن الدفاع عن رؤية الشركة ومهامها، وتسهل أيضاً الحصول على موارد معينة.

يلعب المسير دور حلقة الوصل بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها. ويرتبط هذا الدور بمهارات التواصل و إقامة العلاقات. يتطلب هذا الدور التواصل مع عدد كبير من الجهات الفاعلة المختلفة: الموردين، العملاء، والشركاء الماليين، ...

5.2. الأدوار المعلوماتية: من أجل اتخاذ القرارات الأنسب، يحتاج المسير إلى جمع المعلومات من داخل المؤسسة وخارجها على حد سواء ويجب أن يختار مصدرها و ينتقي المعلومات ذات الصلة بنشاط المؤسسة، يعني تحليل المعلومات. إن الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يمكن أن يكشف عن فرصة سوقية. ويعني دور المحلل أيضاً معرفة كيفية وضع المعلومات في سياقها وإعطائها معنى، تُعد خبرة المحلل ميزة تنافسية للشركة، حيث تمكنها من اكتشاف الفرص والتهديدات.¹⁰

يقوم المسير بإيصال المعلومات للموظفين والتأثير على دوافعهم وسلوكهم من خلال الاتصال الداخلي: كتابياً أو شفويًا، يستخدم المسير عددًا كبيرًا من قنوات الاتصال، لأن المعلومات لا يتم توصيلها كلها بنفس الطريقة. مثل: البريد الإلكتروني، والبريد المسجل، والهاتف، والشبكة الداخلية للشركة، والخطابات في الاجتماعات أو في الصحافة، يمكن للمدير التواصل بطرق متنوعة.

¹⁰Thierry Burger-Helmchen, Paul Muller, Caroline Hussler , « MANAGEMENT Le manuel complet »,Magnard-Vuibert ,paris, 2019,P15

5.3. أدوار صنع القرار: ترتبط أدوار صنع القرار بالأساليب التي يستخدمها المدير عند استخدام الموارد لتحقيق الأهداف. ويتعين على المدير اتخاذ القرارات بشكل يومي. بعض هذه القرارات ذات طبيعة تشغيلية ومتكررة أيضاً. وفي هذه الحالة، يمكن للمدير الاعتماد على الأحداث والإجراءات الروتينية السابقة. و بعض القرارات لها بُعد استراتيجي أكثر وتتطلب هذه القرارات مهارات تحليلية وبديهية. لدى المدراء "أساليب" مختلفة جداً في اتخاذ القرارات، فبعضهم يتسمون بالإنعاشية الشديدة، حيث يتخذون القرارات فردية. بينما يعمل آخرون بطريقة أكثر جماعية، حيث يستمعون إلى الموظفين. ومهما كان القرار، يجب أن يتم إبلاغه بوضوح حتى يكون الموظفون في وضع يسمح لهم بتنفيذه¹¹.

¹¹Thierry Burger-Helmchen, Paul Muller, Caroline Hussler , « MANAGEMENT Lmanuel complet », op.cit, P16

المحاضرة الثالثة: التخطيط و اتخاذ القرارات في المؤسسة

تمثل وظيفة التخطيط، إحدى وظائف التسيير بحيث تشتمل على تعريف وتحديد أهداف المنظمة واختيار السياسات و تحديد الإجراءات وبلورة الطرق التي تؤدي إلى الأهداف، أما بالنسبة إلى المهارات التي تتطلبها وظيفة التخطيط فإن الإدارة يجب أن تتوافر لديها القدر الكافي منها حتى يمكنها الإسهام بشكل مثمر في أداء هذه الوظيفة وأنواع¹².

1. تعريف الأهداف:

تتطلب الخطوة الأولى في عملية التخطيط ضرورة التحديد الواضح للأهداف بحيث أن هناك حكمة إغريقية تقول أن : "لو أن قائد السفينة لا يعرف ما هو الميناء الذي سيحط رحاله فيه، فلن تنفعه لا اتجاهات الرياح و لا كفاءته الشخصية في إيجاد الميناء و لا يصل إليه أبدا".

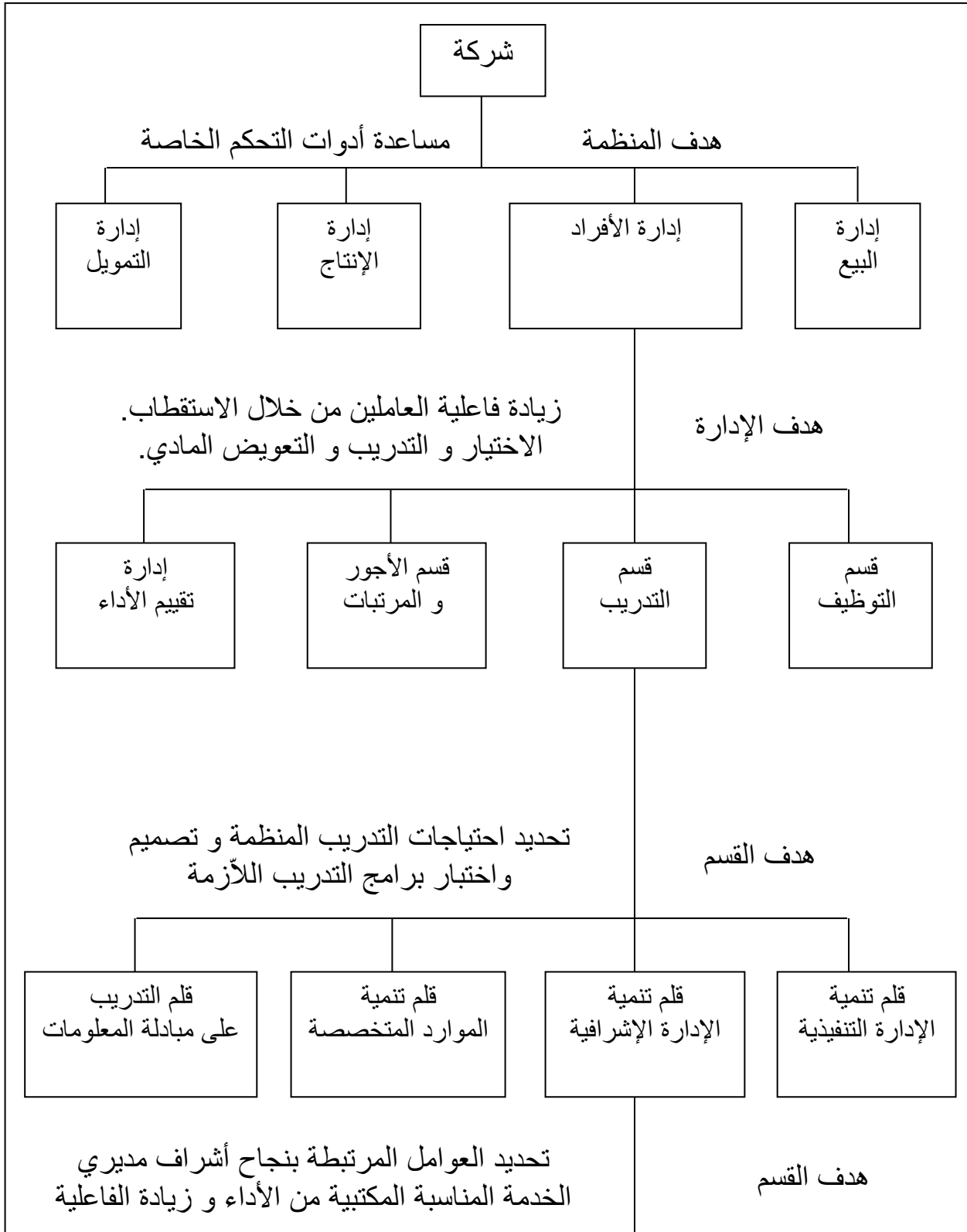
فالبعض يعرف الأهداف على أنها الرغبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و على هذا الأساس فإن الهدف يمد المنظمة بالاتجاه، و يمثل لها الرغبة فيما ترغب في تحقيقه. ينبغي تحديد الأهداف بوضوح و قد يكون التعبير عن الأهداف في شكل نسب أو قيم أفضل وسيلة لمتابعة انجاز الأهداف ذاتها. فالأهداف في صورة قيم لا تدع مجالاً للشك فيما إذا كان قد تم تحقيقها. يشترط في الأهداف أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ، واضحة، قابلة للتعبير الكمي، ان تمثل رسالة المنظمة و مجال نشاطها و أن تتناسق الأهداف الأساسية مع الفرعية.

أمثلة لصياغة الأهداف بشكل صحيح:

- (1): زيادة المبيعات بنسبة 15 % سنويا.
- (2): تقليل شكاوي العملاء بنسبة 10 %.
- (3): تقليل الفاقد في الموارد الخام بنسبة 5 % شهريا.

¹²حنفي محمود سليمان، مرجع سابق ص78.

شكل 10: هرم الأهداف في المنظمة



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو حرق، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص366

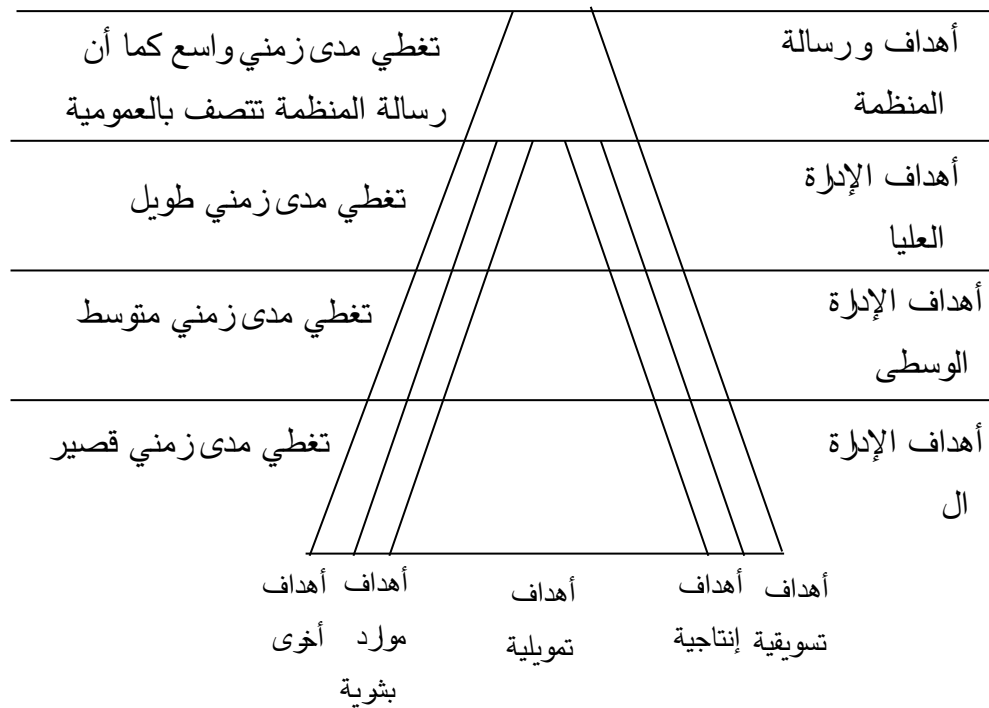
كما أن الأهداف متعددة، كما تختلف طرق التعبير عنها باختلاف المنظمة و المستوى التنظيمي داخل المنظمة و المدى الزمني الذي يغطيه... الخ

فيمكن تصنيفها وفقا للمستوى التنظيمي: حيث تختلف متطلبات واحتياجات كل مستوى و من ثم تختلف أيضا الأهداف، فمثلا تتحدد الأهداف على مستوى الإدارة العليا بالأسباب التي أدت إلى وجود التنظيم أو المنظمة ذاتها. فمثلا السبب لوجود منظمة تجارية هو تعظيم الأرباح عادة. أما سبب وجود مصلحة حكومية هو الاهتمام بالصحة دون تحقيق الأرباح .

يمكن القول أن الإدارة الوسطى تحدد الأهداف من واقع الأهداف الإستراتيجية التي تحددها الإدارة العليا (الإدارة العليا هي التي تقوم بتحديد إستراتيجية التنظيم أو المنظمة).

أما المستوى الإشرافي الأول (الإدارة الدنيا) فتحدد أهدافها وفقا لكل مشروع أو مهمة أو نشاط سيتم انجازه. تصنيف الأهداف وفقا للوظيفة الإدارية:

تختلف الأهداف لكل وظيفة من وظائف المشروع، فلا شك من أن الأهداف التي يتبناها و يعمل على انجازها مدير التسويق تختلف عن تلك التي يتبناها و يحققها مدير الإنتاج و هكذا



الشكل 11: علاقة الأهداف بالمستويات التنظيمية

2. مفهوم التخطيط و أهميته:

2.1. مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف التسيير بحيث يقوم كعملية لتقييم البدائل لإجراءات العمل للمنظمة يشمل ذلك كل قسم و كل فرد من العمال، و لا تتم الوظائف الأخرى إلا بوجود التخطيط، فالمدير عندما يقوم بالتنظيم، وتسخير الموارد البشرية، و التوجيه و الرقابة يكون وفق الخطط المرسومة مسبقا و لغرض التحقق من العمل وفقها. يتضمن التخطيط اختيار و تحديد أهداف المنظمة و الأهداف الفرعية من أهداف الأقسام الرئيسة و الفرعية ووضع تنسيق بينها و معرفة أساليب ووسائل تحقيقها لهذا يجب المعرفة المسبقة للأهداف و الوسائل اللازمة لها، و يجب أن يأخذ التخطيط الظروف المستقبلية للفترة التي سيطبق فيها بعين الاعتبار. ومنها نجد بأن التخطيط هو عملية تنبؤ مستقبلية للأهداف؟

فالتخطيط هو الإعداد المسبق لما يجب عمله، و أسلوبه و توقيته، و المسؤول عن التنفيذ و بذلك يبدو كالمعبر بين ما نحن فيه و ما نريد الوصول إليه (إذا لم تحدث ظروف غير متوقعة لم تأخذ في الحسبان). يتجلى عنصر المخاطرة في ما ينطوي عليه من تنبؤ مستقبلي و صعوبة التحكم في المتغيرات إلا أنه يساعد على عدم ترك الأحداث للصدفة، فهو له جانب فكري في العملية الإدارية، والمحدد الواضح لإجراءات العمل، و صلب اتخاذ القرارات للمشكلة أو الموضوع المدروس.

يسعى المسيرون بواسطة التخطيط إلى الحفاظ على استمرارية المنظمة فالتغير الذي نشهده والنمو الاقتصادي ينطوي على فرص و تهديدات لهذا فإن التخطيط يحاول اغتنام الفرص للحصول على أرباح أكثر، و التقليل من حجم المخاطر مثل مواجهة تحديات المنافسة. وبهذا قد يكون التخطيط محاولة متعمدة لإحداث التغير آخذ في اعتبار أن التغير (مثل القرار) في أي قطاع سوق يؤثر بطريقة أو بأخرى على القطاعات الأخرى¹³

2.2. أهمية التخطيط:

نضيف إلى ما قلناه في ما يخص التخطيط أن التخطيط يمثل الجهاز الفكري الذي تعتمد عليه الإدارة في أعمالها بحيث أنه يتعلق بالمستقبل و ذلك من خلال إعداد خطط و برامج تكون وفقا للتوقعات المستقبلية. إذ تتمثل أهمية زيادة على تقدمنا به في التعريف فيما يلي:

¹³ محمد إيهاب صبيح محمد رزيق، "الإدارة الأسس و الوظائف"، دار الجامعية، 2001 ص12.

* أثر تنامي المشروعات المعاصرة والابتكارات التكنولوجية الحديثة و التحولات السريعة في أذواق المستهلكين، و كذا المنافسة الحادة فيدفع بالمؤسسة لإجراء عمليات منظمة و أن تنتهج تخطيط جيد لتتحدى البيئة الراهنة من جهة و تستعد لخفايا البيئة المستقبلية من جهة أخرى.

* انتهاج المؤسسة للأداء الأفضل يبنى على التخطيط المنهجي و ذلك من أجل انجاز أهدافها بشكل سليم و ناجح.

* تعتمد وظيفة التخطيط على أهداف واضحة إذ تعين هذه الأخيرة اتجاه التخطيط و توجه قراراته نحو بلوغ هذه الأهداف.

* بما أن التخطيط يستلزم التنبؤ بالأحداث المستقبلية و التغيرات البيئية الطارئة فإنه يعمل على تخفيض فرص اتخاذ القرارات السريعة.

* يعتبر التخطيط عملية ضرورية لتسهيل عملية الرقابة الإدارية فالخطة الجيدة تساهم في اكتشاف أي خطأ في الأداء المنجز و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية و الملائمة لذلك.

* التخطيط يساعد في عملية اتخاذ القرارات بشأن النشاطات المستقبلية و النشاطات الحالية للمؤسسة.

3. مراحل عملية التخطيط:

* **صياغة الأهداف:** تعتبر الخطوة الأولى في عملية التخطيط و هي من تحكم على نجاح من فشل الخطة يشترط في الأهداف أن تكون واقعية قابلة للتنفيذ، واضحة، قابلة للتعبير الكمي، أن تمثل رسالة المنظمة و مجال نشاطها و أن تتناسق الأهداف الأساسية مع الفرعية.

* **دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة:** من خلال التنبؤ بما سيحدث في البيئة بمختلف أنواعها (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية...) و جمع المعلومات الحالية و المستقبلية للتمكن من صياغة الفروض التخطيطية.

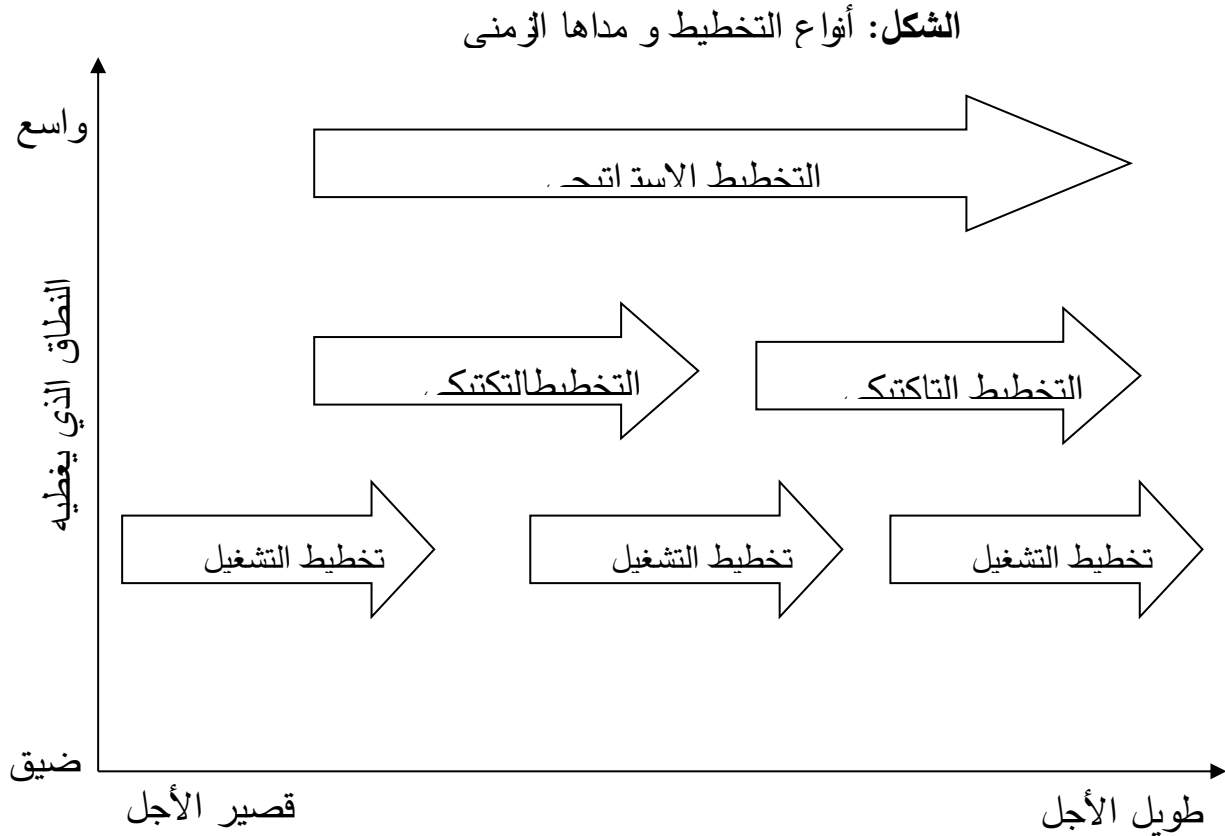
* **صياغة البدائل:** وهي مجموعة من الخيارات تتم صياغتها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

* **تقييم البدائل:** يتم تقييم كل بديل على أساس معايير تتمثل في التكلفة والوقت ونسبة النجاح في تحقيق الأهداف. اختيار البديل الأمثل: بعد عملية التقييم و الدراسة يتم التوصل إلى اختيار أفضل بديل و تعتبر نقطة البداية لعملية تطبيق الخطة و جوهر عملية اتخاذ القرار.

* **إعداد و تنفيذ الخطة:** من خلال تحديد البرامج و السياسات المناسبة و ضبط جدول زمني فيه الأهداف و الموارد المخصصة و الأفراد اللازمين للتنفيذ. و تنفرع من الخطة الأساسية مجموعة من الخطط الفرعية .

4. أنواع التخطيط:

إنه لمن واقع الحقيقة التي تقول أن أي منظمة تتعدد أهدافها فإن الخطط داخل المنظمة تتعدد أيضا، و لمجاهاة عملية تحقيق هذه الأهداف. فسوف تتعدد الخطط وفقا للمدى الزمني الذي تغطيه. كما تتعدد وفقا للمجال الوظيفي داخل المنظمة.



المدى الزمني للخطة

المصدر: جلال إبراهيم العبد إدارة الأعمال - مدخل القرارات و بناء المهارات - دار الجامعة الجديدة
الاسكندرية 2003 ص 27

4.1. التخطيط الاستراتيجي: هو يهتم بصياغة الأهداف العامة المنظمة و تختص الإدارة العليا بوضع و تطوير الخطط الإستراتيجية التي توجه المنظمة نحو انجاز الأهداف و هو تخطيط طويل الأجل يصل إلى 10 سنوات كما هو موضح في شكل "المدى الزمني للخطة".

و على ذلك يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي بأنه "التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل". و على ذلك فإنه يعني:

- كشف المستقبل الخاص بالمنظمة.

- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.

- تحديد رسالة و أهداف الشركة مستقبلا.

تحليل مجال الأعمال و الأنشطة التي تعمل بها أو سوف تدخل فيها المنظمة.

4.2. التخطيط التكتيكي: يغطي التخطيط مدى زمني أقل ومجالات أقل شمولاً بالمقارنة بالتخطيط الاستراتيجي،

و يركز التخطيط التكتيكي أساساً على الأفراد و الأفعال حيث يهتم التخطيط بكيفية تنفيذ الخطط الإستراتيجية.

تقوم به الإدارة الوسطى عن طريق ما تفرضه الإدارة العليا إذ يتمثل في فحص الموارد المتوفرة و تحديد الموارد الأكثر

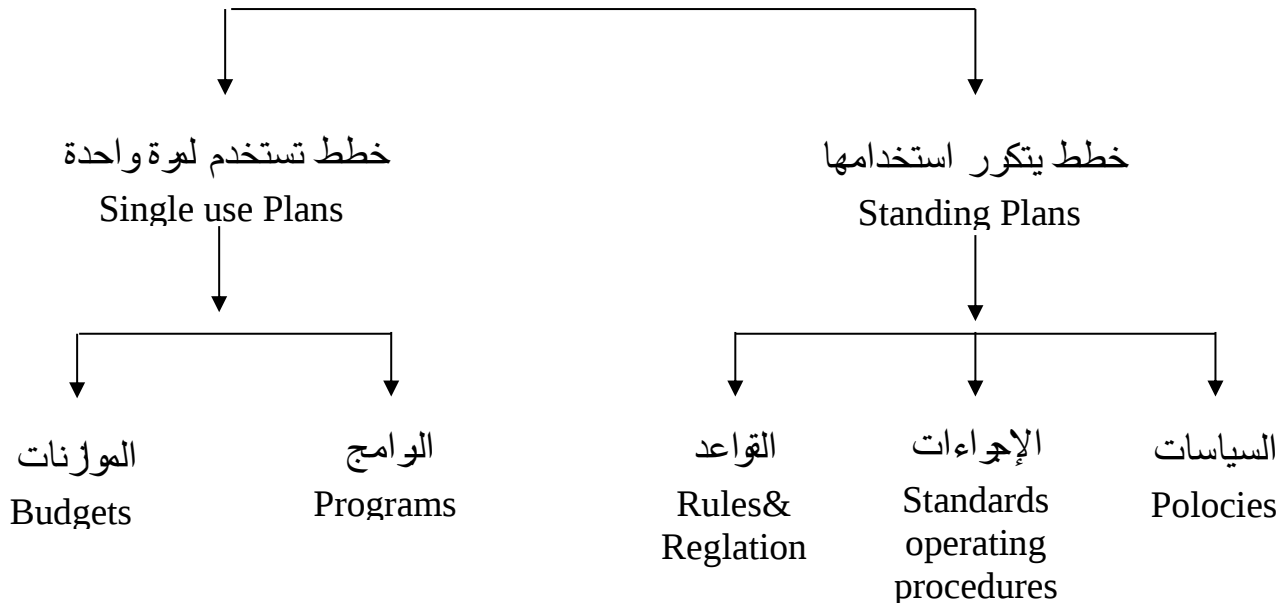
فعالية. و يتم في فترة زمنية تتراوح بين 6 شهور إلى سنتين.

4.3. التخطيط التشغيلي: تضطلع الإدارة في المستوى الإشرافي الأول "الإدارة الدنيا" بمسؤولية وضع الخطط

التشغيلية بحيث يتم في فترة زمنية قصيرة الأجل بين أسبوع واحد إلى سنة. و في الواقع إن الخطط التشغيلية تأخذ

أشكالاً عديدة.

الخطط التشغيلية



شكل 13: التخطيط التشغيلي

المصدر: جلال إبراهيم العبد، مرجع سابق، ص 123.

5. معوقات التخطيط:

تواجه عملية التخطيط العديد من المعوقات التي ينشأ عنها فشل الخطة في مجابهة الأهداف وإنجازها في النهاية و من هذه المعوقات:

- 1- تعقد الظروف البيئية و تغيرها بشكل حاد الذي تفشل معه الإدارة في تطوير خطة فعالة.
- 2- قد يفرض المديرين عملية التغيير لأسباب عديدة، و يتجنبون التخطيط الذي يترتب عليه التغيير.
- 3- التخطيط الجيد مرهون بالعديد من القيود، مثل التشريعات الحكومية و ندرة الموارد... الخ.
- 4- تمثل قيود الوقت و الحاجة للأموال قيوداً على قدرة الإدارة لتطوير خطة فعالة.

5.1. يمكن التغلب على معوقات التخطيط:

- 1- يجب أن يبدأ التخطيط ويتم تنفيذه و متابعته من الإدارة العليا في المنظمة.
- 2- يجب على المديرين في التنظيم تحديد كيفية التعامل مع القيود المفروضة ومشاكل عدم التأكد المصاحبة لعملية التخطيط.

3- يجب على المديرين الاتصال بالمستويات المسؤولة عن التنفيذ و شرح ما هو مطلوب تنفيذه.

4- يجب أن يشارك كل المديرين و بفاعلية في عملية التخطيط.

5- يجب على الإدارة وضع خطة موقفية متكاملة للمنظمة.

6. مفهوم القرار: ينظر علماء التسيير إلى عملية القرار على أنها أهم عنصر في تسيير أي مؤسسة، فالتخاذ القرار هو جوهر عمل القادة.

كما يمكن تعريف القرار بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر" ووجود بديل واحد لا يفيد في اتخاذ أي قرار.

بدأ الاهتمام بالقرار منذ أن نشر العالم الأمريكي سيمون simon كتاباً سنة 1957 عنوانه "السلوك الإداري" والذي كان فيه موضوع القرار هو موضوع البحث.

يمثل عمل المدير مجموعة مستمرة من القرارات في شتى المجالات لأن المديرين يواجهون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا لها الحل الأمثل كما أن عملية القرارات تعبر عن خطوات متتابعة كما تعتبر محركاً لوظائف التسيير من تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة.

2- تصنيف القرارات:

إن التصنيف المشهور هو بدون شك للأمريكي IGOR ANSOFF الذي صنف القرارات حسب ثلاث،

وهي : - القرارات العملية

- القرارات الإدارية

- القرارات الإستراتيجية.

6.1. القرارات العلمية: هي القرارات التي تسمح في إطار التسيير العادي للوصول إلى أقصى الأرباح مثل: تحديد الأسعار - تنمية المبيعات - برنامج الإنتاج مستوى المخزون... الخ.

6.2. القرارات الإدارية: هي التي تتناول هيكل المؤسسة والإحراز على الموارد مثل: علاقات التدرج الإداري، تنظيم العمل ، شبكة المواصلات والإعلام وهي من اختصاص الإدارة الوسطى.

6.3. القرارات الإستراتيجية: وتتخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا فهي تتطلب مهارة وتفكير وتتعلق باختيار السلع والأسواق تحديد الأهداف، النمو والتوجيهات، تنمية الأسواق، التنوع... الخ.

إن هذا التصنيف أدى إلى التطورات الكلاسيكية في المفهوم الإستراتيجي بمعنى المناورات الكبرى التي تحققها المؤسسة بالنسبة لأسواقها ومنافسيها، فلقد أصبح هذا التصنيف محل جدل فبعض المفكرين يرون عكس ذلك لأن العلاقات بين المؤسسة والبيئة تقام على كل مستويات. فلهذا قام G. Murche باقتراح التصنيف الآتي:

أ. القرارات الإستراتيجية: تخص اختيار المؤسسة بعبارة السلوك الإجمالي أي التصرفات الكلية على المدى البعيد بالنسبة للبيئة.

ب. القرارات التكتيكية: تقوم بتطبيق القرارات التكتيكية على المدى القريب والمتوسط.

كما أن هذه القرارات تقوم بتنظيم الوسائل الضرورية أي تعتبر بمثابة نقطة الانطلاق للقرارات الإستراتيجية.

ت. القرارات الميكانيكية: تختص بالجانب التشغيلي، الجانب اليومي.

ث. القرارات الإدارية: تحتاج إلى تفكير وتتطلب توفر بدائل للوصول إلى الحل الأنسب. فهي تتعلق بتسيير الوسائل على المدى القريب. إن هذا التصنيف جيد لكنه ليس عملي: لهذا الكثير من المفكرين يختارون صنفين من القرارات التكتيكية والإستراتيجية.

7. مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بالمراحل التالية:

تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار.

جمع المعلومات حول المشكلة: أو تحليل المشكلة وذلك بجمع الحقائق حولها ومن ثم معرفة من الذي عليه اتخاذ القرار؟ من الذي يجب استشارته عند اتخاذه؟ من الذي يجب إبلاغه به؟

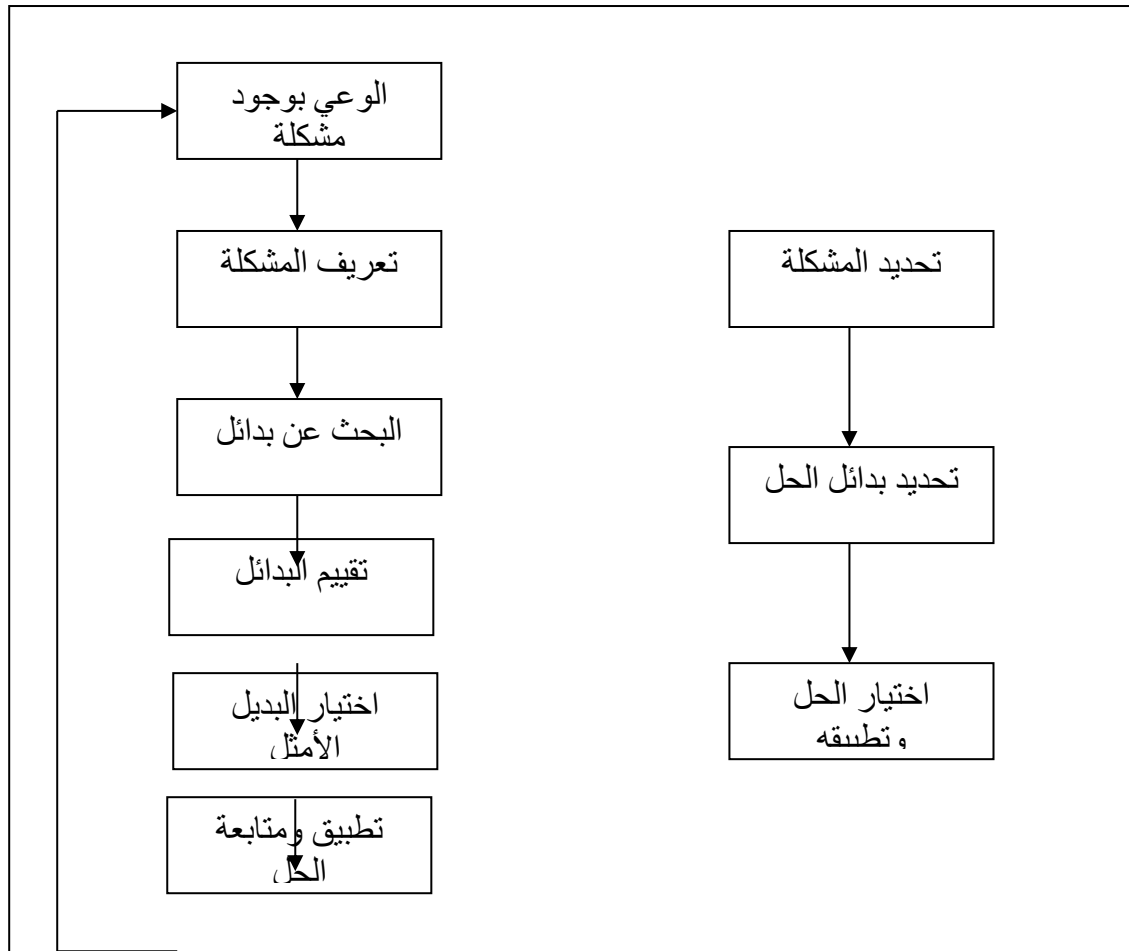
تنمية الحلول البديلة: حيث يقوم المسير بتحديد عدة حلول بديلة للمشكلة.

تقييم البدائل: حيث يقوم المسير بتقييم البدائل وذلك بتحديد مزايا وعيوب كل بديل.

اختيار أفضل الحلول: تمكن هذه المرحلة المسير من تحديد الحل الأفضل وذلك باختيار أفضل بديل.

تحويل القرار إلى عمل: بهذه العملية تنتهي مراحل اتخاذ القرار. والقرار الذي تم اتخاذه لحل المشكلة لا يكون مقبولا إلا بتوفر شرطين: إمكانية تحقيق الهدف أو المسعى الذي اتخذ القرار من أجله. وتوفر مختلف الإمكانيات التي تسمح بتنفيذ هذا القرار. والشكل التالي يوضح هذه المراحل الست:

شكل 5: مراحل عملية القرار



المصدر: أحمد ماهر مرجع سابق ص 285

المحاضرة الرابعة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

لقد ذكرنا سابقاً أن أحد الوظائف الإدارية الهامة هي وظيفة التنظيم. و لهذا فالتساؤل يكمن في ما هي هذه الوظيفة، ما هي أنواعه و ما هي المبادئ وإلى غير ذلك من التساؤلات أو الإشكالات التي تنوط بهذه الوظيفة.

1. مفهوم وظيفة التنظيم:

إن وظيفة التنظيم **Organging** هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها الترتيب للأفراد و الموارد المادية في مجموعات مهيكلية لتنفيذ الخطط و تحقيق الأهداف¹⁴.

فيمكن النظر إلى التنظيم على أنه نظام هيكلي و الأفراد هم جوهر هذا النظام. كما يجب النظر إليه على أنه مجموعة من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة.

يعرفه جاكسون مورغان: على أنه التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل و الوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من النشاطات العمل المترابطة و ينتج للمؤسسة تسيير أنشطتها و التنسيق بينها و السيطرة عليها¹⁵.

و يقول هنري فايول: أن التنظيم هو إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية، رؤوس الأموال، موارد بشرية... و تستلزم وظيفة التنظيم من مدير الإقامة و العلاقات بين الأفراد بعضهم البعض و بين الأشياء بعضها ببعض¹⁶.

فالتنظيم يعتبر تقييم النشاطات و التنسيق فيما بينها.

2. أنواع التنظيم:

2.1. التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي هو ذلك (التكوين) التنظيم التكويني للمؤسسة بشكلها الهندسي الذي يحدد العلاقات ومستويات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة.

إن التنظيم الرسمي يجب أن يتوفر على شكل هرمي ذي قاعدة عريضة تضم الوحدات على المستوى التنفيذي. وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي الأعلى و المتدرج في شكل أقسام وإدارات ومصالح. وهكذا حتى قمة الهرم التي تضم

¹⁴- محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، إبراهيم سلطان، "مبادئ الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص(189، 253).

¹⁵- أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين"، 2001، ص24.

¹⁶- جميل أحمد توفيق، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، جامعة الإسكندرية، 1999، ص184.

الشخص الذي يمارس السلطة الكاملة للمؤسسة كما أن التنظيم الرسمي هو التنظيم الواعي و المقصود وكذلك العلاقات فيما بينها بغرض تحقيق هدف مسبق التحديد باعتبار أن هذه الأهداف هي المبرر الحقيقي لإنشاء المؤسسات. فإذا غابت غاب مبرر وجودها.

هذا وإن هذا التنظيم يقوم بوضع فواصل وحدود بين السلطة وتوزيع الأعمال و أدائهما حيث أن التنظيم الرسمي يقوم ببناء الشكل المنطقي المبني على أسس علمية.

و لا يتحقق هذا التنظيم إلا بتوفر عدة أمور.

* سهولة اتصال الأفراد ببعضهم البعض.

* وجود الإمكانيات اللازمة و التسهيلات التي يتطلبها العمل.

* تحقيق مبدأ التكافؤ بين السلطة و المسؤولية.

* سهولة التنظيم و مرونته و ذلك يحدث في حالة التغيير و التنظيم عند حدوث ما يوجب ذلك من ظروف.

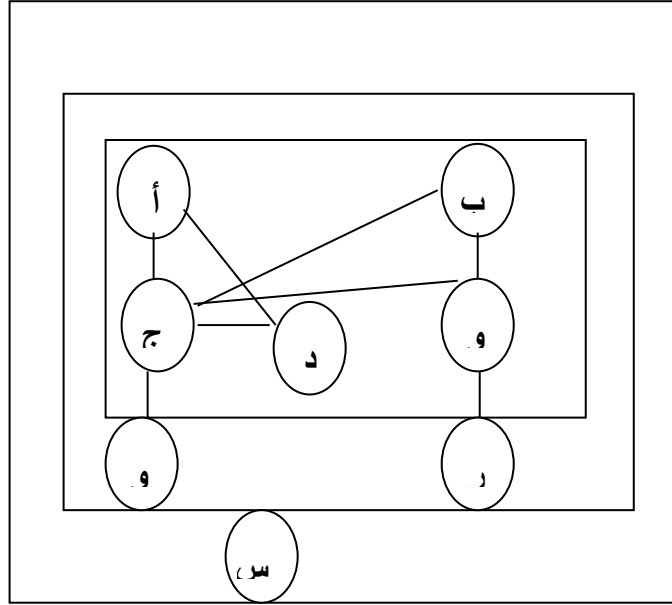
* تصنيف و جمع الأعمال ذات الصبغة الواحدة في مكان واحد.

2.2. التنظيم غير الرسمي:

بالإضافة إلى النمط الرسمي أو مخطط العلاقات داخل المنظمة فهناك دائما نمط آخر للعلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الأفراد الذين يكونون هذه المنظمة و بالرغم من عدم خضوع هذه العلاقات لسلطان الإدارة إلا أنها تحمل في طياتها الكثير مما نستطيع أن تؤثر به على أداء المنظمة ككل متكامل.

و هكذا فإن التنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة الدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المؤسسة، وأن هذا النوع من التنظيم لا يتفق مع الخطة الرسمية وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما يجب أن يكون رسميا.

يمكن تصوير التنظيم غير الرسمي باستخدام (السوسيوجرام sociogram) بحيث تقوم هذه الطريقة على تحليل درجة الجذب بين أعضاء الجماعات الصغيرة الحجم، و دراسة العلاقات وعادة ما تجري هذه العملية بسؤال كل عضو عن الأعضاء الذين يفضل العمل معهم. بالنظر إلى الشكل التالي فإننا نجد أن عدد أفراد هذه الجماعة التي تمت دراستها تتكون من 8 أشخاص، و بالتالي فإن الفرد الذي يتمتع بأكثر عدد من الاتصالات بينه وبين باقي الأفراد قد يدل على أن هذا الفرد هو المتحدث باسم هذه الجماعة أو قائدها غير الرسمي و بالرجوع إلى الشكل نرى أن الفرد (ج) هو القائد غير الرسمي للجماعة.



شكل 14: السوسيو غرام

وهكذا فإن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن تنظيمات تنشأ و تنمو داخل التنظيم الرسمي نظرا لكبر حجم المشروع أو التنظيم كما أن هذه التنظيمات تنشأ بصورة غير مقصودة أي عفوية.

وقد تقتضي الظروف أحيانا إلى تخطي الرؤساء و المديرون حدود التنظيم الرسمي في المنظمة و تعويضه بتنظيم غير رسمي، و يظهر هذا عادة في المؤسسات التي ينقصها شيء من الكفاءة و المرونة. وللتنظيم غير الرسمي فوائد كما له عيوب.

أما الفوائد فتتمثل في:

إيجاد نوع من المرونة في إصدار القرارات مما يسهل إنجاز الأعمال و ما يساعد في ذلك هو دعم وسائل الاتصال و تقويته بحيث تكون أكثر سرعة في الاتصال بمستويات التنظيم الرسمي.

كما أن التنظيم غير الرسمي يساعد في تكوين و خلق جماعات و فرق تختلف بمقدار تماسكها و يرجع ذلك لعدة أسباب: كثافة الاتصال، تشابه أفراد الجماعة، الحجم (حجم الجماعة كلما كان قليلا كلما كان الأمر مفيدا في تماسكها)، الخطر، الأهداف.

بالإضافة إلى هذا يجب الإشارة أن هذا النوع من التنظيمات تزيد فوائده كلما تعاملت معه القوى الرسمية بطريقة جيدة بعيدة عن العنف و ذلك لكي تكسب لصالح المؤسسة.

وعيوبه تتمثل في:

تبرز سلبيات التنظيم غير الرسمي في بث بعض الأشخاص السلبية في نفوس العاملين بالإضراب و التخريب و ذلك قد يكون ليس في صالح التنظيم و ضد الهدف الكلي و الحقيقي للمؤسسة.

3. مبادئ التنظيم:

إن النشاط التنظيمي يعني بكافة العمليات التي تجعل الأفراد يعملون بشكل متناغم كما أن هذه العمليات تمكن جماعات و فرق العمل عن التعاون من خلال تصميم أقسام و إدارات تقوم بأعمال المؤسسة قصد تحقيق الأهداف و لا يتحقق هذا إلا باستخدام الطاقات المادية و البشرية استخداماً أمثل¹⁷.

أ- مبدأ التخصص و تقسيم العمل:

إن تقسيم العمل وضع الجهود الإنسانية في شكل مقسم على الأفراد في الأقسام و الإدارات بحيث يكون كل فرد معين في قسم معين له تخصص. و هذا يعني أن تقسيم العمل يؤدي إل التخصص. وأن التخصص السليم يحتاج إلى أفراد مؤهلين علمياً. وذوي خبرة في مجال تخصصهم، مما يؤدي إلى السرعة في تنفيذ الأعمال و تحسين جودتها، و أيضاً يؤدي إلى تطوير مجالات محترفة في المهن و الوظائف و هذا المبدأ يسهل متابعة العمل و الرقابة عليه بواسطة المشرفين.

لكن من عيوب هذا المبدأ هو الروتينية في أداء الأعمال بالتكرار مما يؤدي إلى السام و الملل الذي ينتج عنه فقدان الاهتمام و الإرهاق النفسي وعدم الرضا عن العمل.

ب- مبدأ التقسيم إلى الإدارات:

إن تقسم العمل و التخصص يخص الأعمال و الوظائف، أما التقسيم إلى إدارات يخص وحدات العمل الكبيرة. و ينظر إلى هذا الأمر بطريقة تجميع الأعمال و الوظائف في شكل أقسام ثم تجميع الأقسام في شكل إدارات و هذا يطلق عليه المدخل السفلي "من أسفل إلى أعلى" هذا من جهة، و ينظر إليه بطريقة تقسم فيها الأهداف وأعمال المؤسسة إلى إدارات ثم تقسيم الإدارات إلى أقسام فرعية و هذا ما يطلق عليه المدخل الفوقي (من الأعلى إلى الأسفل).

كما أن تقسيم الإدارات يطلق عليه الهيكل التنظيمي.

¹⁷- بشير علي التوبرقي، "مبادئ و تطبيقات الإدارة الفعالة"، دار عمر المختار للطباعة، 1990، ص89.

ج- مبدأ تعدد السلطات:

إن السلطة تعني الحق في التصرف واتخاذ القرار، أو هي الحق في إعطاء الأوامر واجتلاب الطاعة، فالسلطة يمكن تمييزها إلى ثلاثة أنواع:

* السلطة التنفيذية.

* السلطة الاستشارية.

* السلطة الوظيفية.

وانطلاقاً من هذه الأنواع الثلاثة فإن على المؤسسة الناجحة أن تقيم التوازن بينها و يتم التوازن من خلال معرفة مزايا و عيوب كل منها.

د- مبدأ وحدة الأمر:

هذا المبدأ يعني أن الفرد داخل المؤسسة يجب عليه أن يتلقى الأوامر إلا من فرد واحد فقط و بالرغم من بساطة هذا المبدأ فهناك صعوبة في العمل به.

فمن مزايا هذا المبدأ هو تعزيز دور الرئيس و القضاء على كل التوترات داخل أوساط العمل.

هـ- مبدأ تعادل السلطة و المسؤولية:

يعتبر هذا المبدأ من أهم مبادئ التنظيم و يعني "أن من تعطى له السلطة في أداء العمل لابد أن يتساءل عليها" أو بمعنى آخر "أن من يتساءل و يحاسب على أداء عمل معين يجب أن يمنح السلطة الكافية لذلك".

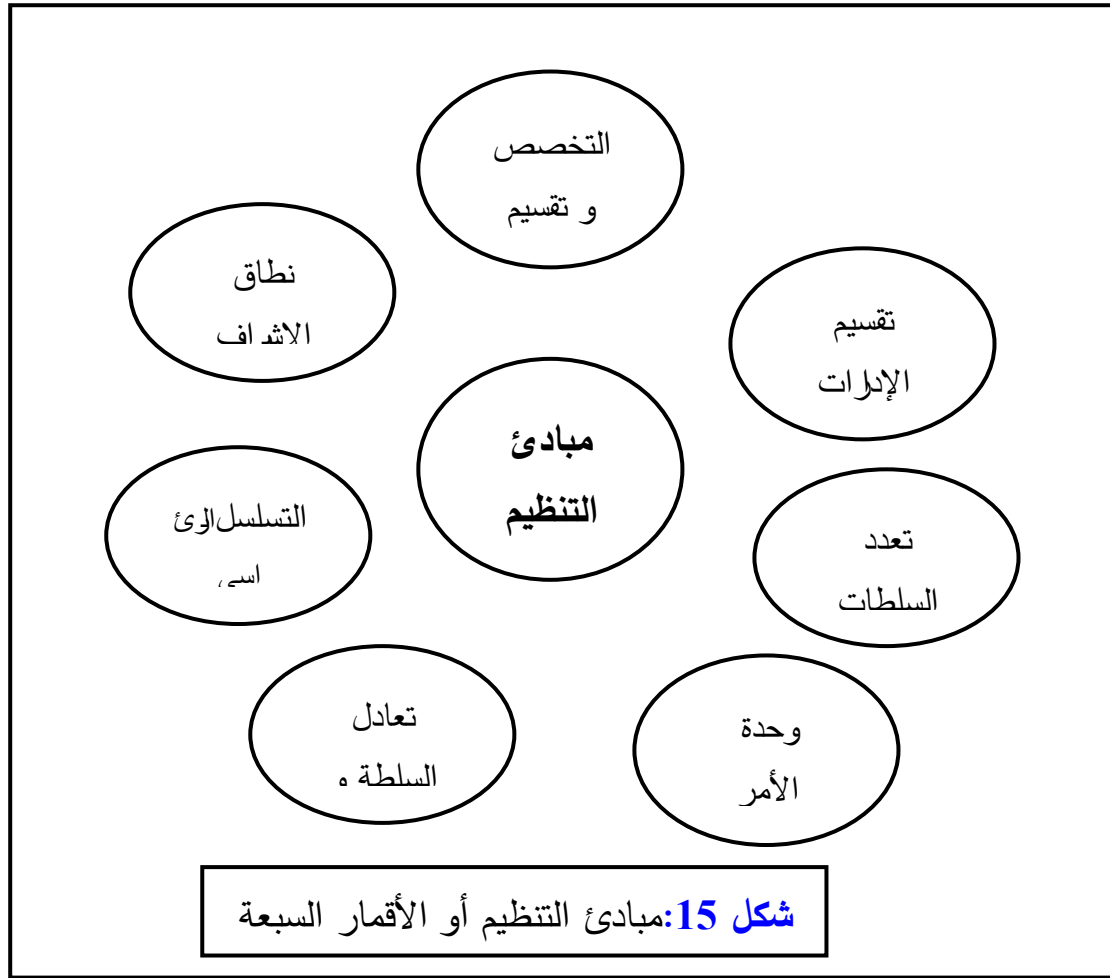
لهذا فالسلطة تنبثق من المسؤولية و ترتبط بها. فإذا كانت السلطة تعني الحق في إعطاء الأوامر فإن المسؤولية تعني المحاسبة و المساءلة عن استخدام الحقوق و الصلاحيات في انجاز الأعمال المطلوبة.

و- مبدأ التسلسل الرئاسي:

يعني هذا المبدأ أن لكل فرد رئيسي واحد فقط كما يوضح هذا المبدأ طرق الاتصال الرسمي داخل المؤسسة.

ي- مبدأ نطاق الإشراف:

يعني هذا المبدأ أنه يوجه في كل مركز إداري حد لعدد الأفراد الذين يمكن للإداري الإشراف عليهم و إدارتهم بفعالية و يختلف هذا العدد من حالة إلى أخرى حسب الظروف المحيطة.



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق ص 327.

4. خطوات عملية التنظيم:

إن عملية التنظيم تعكس أهداف المنظمة و كذلك فإن عملية التنظيم يجب أن تكون عملية مخططة حيث تبدأ عملية التنظيم بتحديد الأهداف و لا يمكن وضع التنظيم إلا إذا كانت هناك أهداف محددة وواضحة و تمر عملية التنظيم بالخطوات التالية:

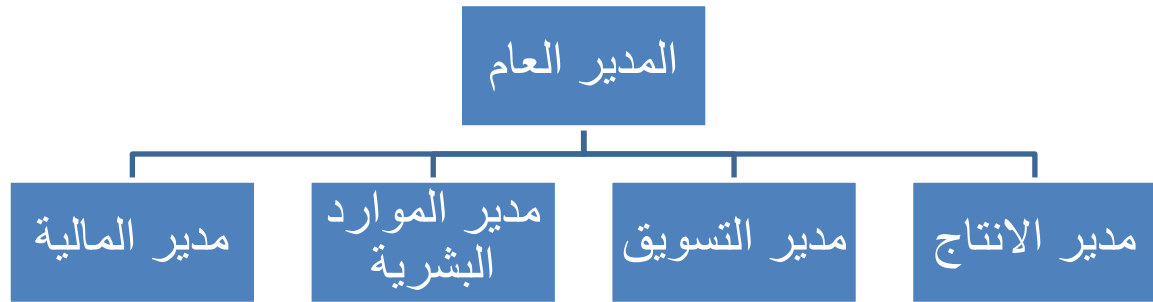
1- **معرفة الهدف:** إن هناك حكمة إغريقية تقول: "أن قائد السفينة إذا كان لا يعرف في أي ميناء سيحط الرجال فيه لن تنفعه لا اتجاهات الرياح و لا خبرة الخاصة بالوصول إلى ميناء و لن يصل إليه أبدا" من هذا المنطلق فإن تحديد و معرفة الهدف المراد الوصول إليه و بالتالي تحقيقها يؤدي بالمؤسسة إلى توضيح النشاطات المطلوبة لإنجاز أهدافها.

- 2- **تصنيف وتعيين المهام:** بعد تحديد الأهداف ينبغي تصنيف كافة النشاطات المتشابهة على أساس الإدارات و الأقسام و قد يتم التصنيف بناء على الوظائف الرئيسية كالإنتاج، المالية، فمثلا نشاطات البيع أبحاث السوق توضع ضمن وظيفة التسويق كما يمكن استخدام أسس أخرى لتصنيف المهام مثل: نوعية العملاء، المناطق الجغرافية.
- 3- **إسناد المهام إلى الأفراد المؤهلين:** بعد تحديد المهام وبيان أهميتها يتم إسناد هذه المهام إلى أفراد كرؤساء أقسام تتوفر فيهم المؤهلات التي تمكنهم من القيام بالعمل بكفاءة و فعالية و الذين بدورهم يوزعون الوظائف على مرؤوسيهم.
- 4- **تفويض السلطة:** يجب منح كل موظف السلطة المناسبة لتأدية عمله المحدد و ينبغي على أفراد التنظيم أن يكون لديهم فهم عميق للهيكل التنظيمي و إلمام تام بالتزاماته بالنسبة للمنظمة ككل وخطوات التنظيم تعتبر أساسية وعامة تطبق في جميع المنظمات مهما كان نوعها.

5. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

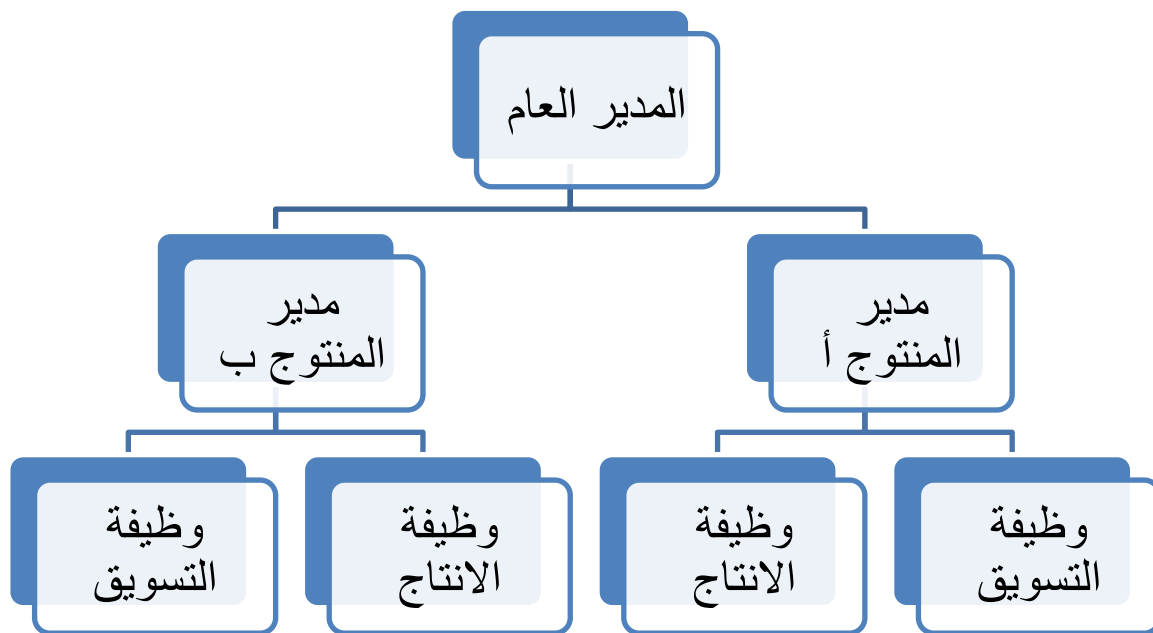
- حجم المنظمة و مركزها المالي
 - طبيعة السلعة المنتجة
 - أهداف المنظمة
 - الانتشار الجغرافي للمنظمة
 - نوع التكنولوجيا المستخدمة.
- هناك العديد من الهياكل التنظيمية : الهيكل الوظيفي، الهيكل التقسيمي أما على أساس المناطق الجغرافية أو على أساس المنتج،..

الشكل: الهيكل التنظيمي الوظيفي



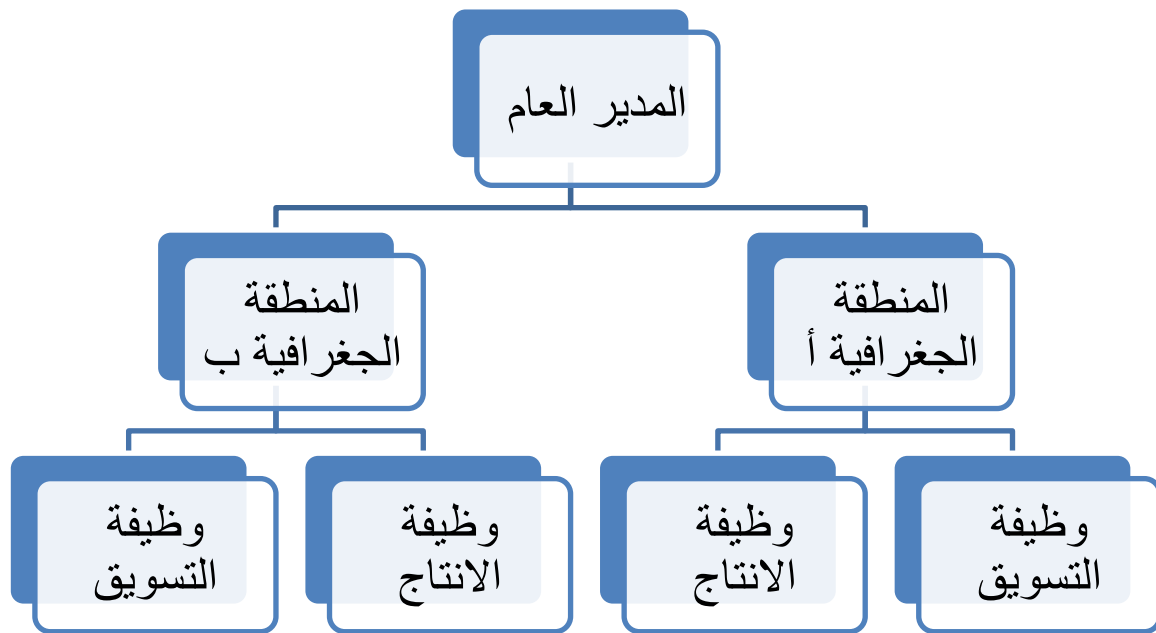
المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحق، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره ، ، ص404

الشكل: الهيكل التنظيمي التقسيمي على أساس المنتج



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحق، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره ، ، ص455

الشكل: الهيكل التنظيمي التقسيمي على أساس المناطق الجغرافية



عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحق، "أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال"، مرجع سبق ذكره ، ، ص457

المحاضرة الخامسة: وظيفة التوجيه في المؤسسة

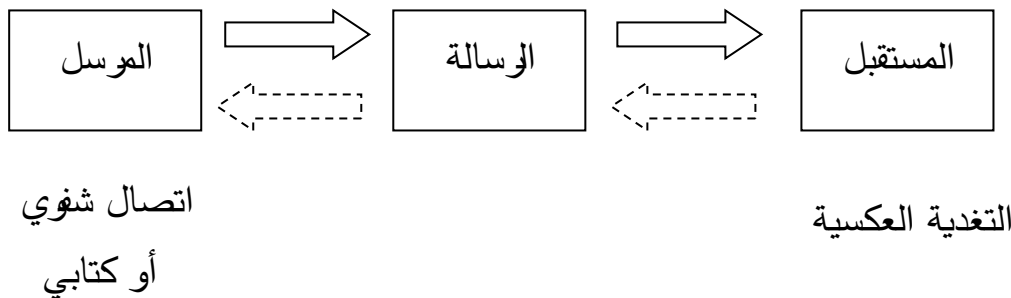
تعتبر وظيفة التوجيه من أكثر وظائف الإدارة تعقداً، و هي الوظيفة التي يعبر عنها البعض بوظيفة القيادة¹⁸ بحيث تتمثل في تحفيز الأفراد وخلق دافع للعمل. والاتصال مع الآخرين بشكل فعال وذلك من أجل الوصول إلى معلومات وإعطاء تعليمات وأوامر وقيادة جماعة العمل لتحقيق التكامل إذ يجب على المرؤوسين أن يتحصلوا من خلال توجيههم و الاتصال بهم على كل المعلومات التي تمكنهم من تنفيذ مهامهم.

1. تعريف الاتصال:

تعتبر عملية الاتصال وسيلة أساسية في وظيفة التوجيه بحيث يقوم المدير بتوجيه مرؤوسية لأداء العمل عند اتصاله بهم. كما أن الاتصال تعرف بأنها عملية إرساء المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثاني. وعليه فالاتصال عملية مستمرة تنطوي على الأقل على مرسل و مرسل إليه.

فيرى "فليس ميتزقار" أن الاتصال هو وضع الأفكار في صياغات رسائل بالوسيلة المناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر و يتصرف¹⁹. إن نجاحعملية الاتصال إنما يبنى على مقدار الفهم الذي حققه المرسل إليه. ومن ناحية أخرى فإنه لا يمكن لنا أن نلاحظ و بشكل مباشر مقدار ما حققه فرد آخر من تفهم الرسالة، و بهذا لا يمكن تقييم فاعلية الاتصال دون وجود معلومات مرتدة من المرسل إليه كما أن أهداف الاتصال ثلاثية الأبعاد و هي²⁰: الاستعلام والتحري، الأخبار، التأثير

شكل 16: يوضح عملية الاتصال

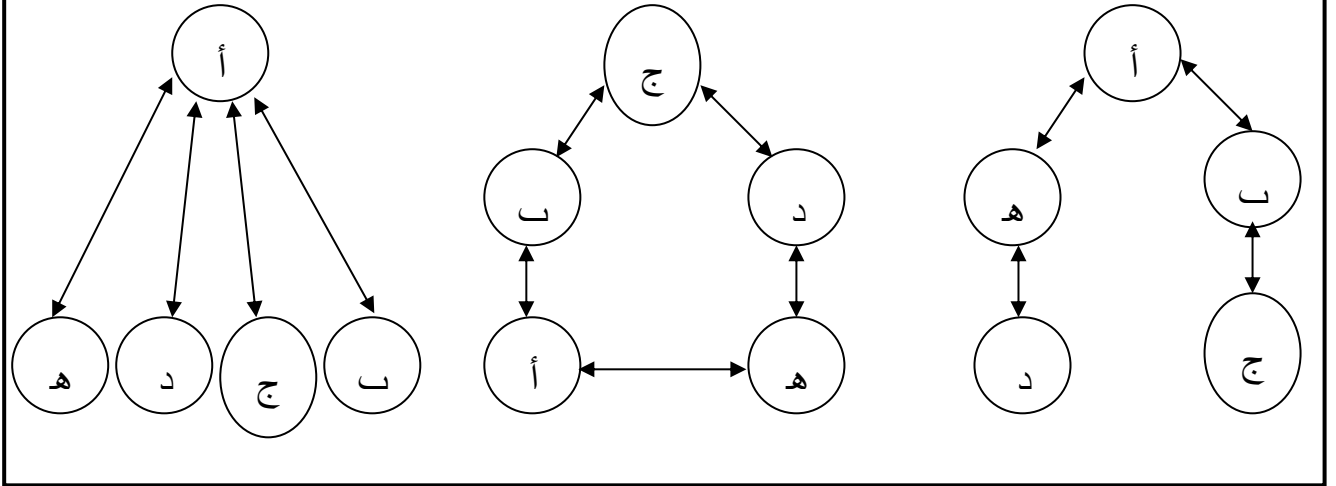


¹⁸ -وظائف الإدارة، حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 232.

¹⁹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي، 1995، ص456.

²⁰ - أساسيات الإدارة (الرياض، دار المريخ للنشر)، 1992، ص494.

شكل 17: الاتصالات الإدارية



2. أنواع الاتصالات في المؤسسة:

أ. **الاتصالات الرسمية:** يقصد بها تلك التي تكون محددة ضمن الإطار التنظيمي للمنظمة ومقررة من طرف

الإدارة العليا و تأخذ عدة أشكال:

الاتصال الهابط: تكون من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل منه يعني، من الأعلى للأسفل و يكون محتوى الرسالة

أما قرارات، توجيهات، أوامر

الاتصال الصاعد: تكون من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلمنه ،يعني من الأسفل للأعلى و يكون

إما طلبات، شكاوى ، اقتراحات، تقارير

الاتصال الأفقي: يكون في نفس المستوى الإداري يكون إما تبادل للمعلومات للتنسيق بين الأعمال يأخذ شكل

اجتماعات، مقابلات، تبادل للوثائق المكتوبة.

ب. **الاتصالات غير الرسمية:** تنشأ خارج الأطر الرسمية أي التنظيمية الموضوعة و هذا النوع يحدث نتيجة لنقائص

يشعر بها العمال اتجاه الاتصال الرسمي هنا المنظمة تكون أمام حالتين إما يكون الاتصال غير رسمي

داعما و مساعد لعملها أو العكس. إلا انه في جل المنظمات لا يمكن أن تخلو من الاتصالات غير الرسمية.

3. نظام التحفيز:

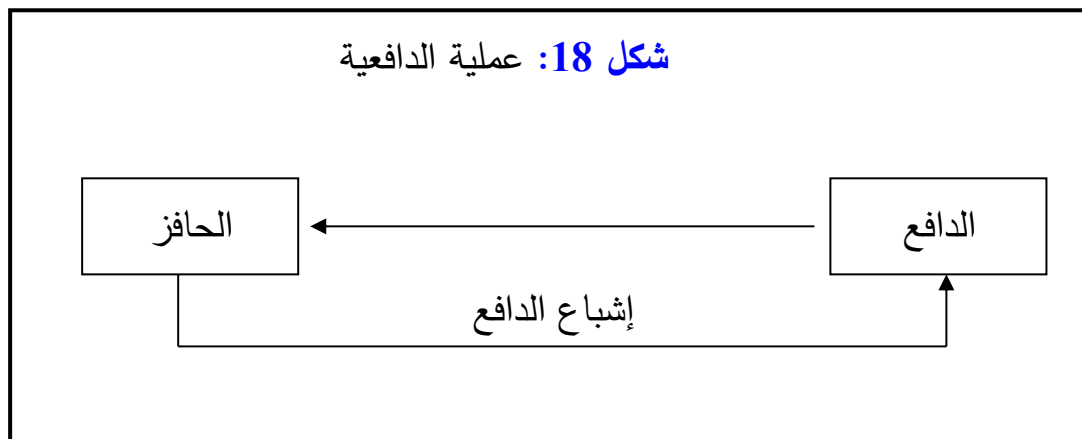
3.1. تعريف الدافع و التحفيز: يمكن تعريف التحفيز:

إن الدوافع عبارة عن قوى داخلية تحرك الفرد نحو مزيد من العطاء و الإنتاجية و هو شيء ينبع من النفس البشرية و يثير له الرغبة في العمل، "الدافع هو الذي يوجه الفرد نحو الهدف و ينتج عنه إشباع الحاجة و بذلك تقل القوة الدافعة عندما يصل الفرد إلى تحقيق هدفه" بينما الحوافز تتم من خلال مؤثرات خارجية تشجع الفرد و تحثه على العمل و العطاء

الدافعية:

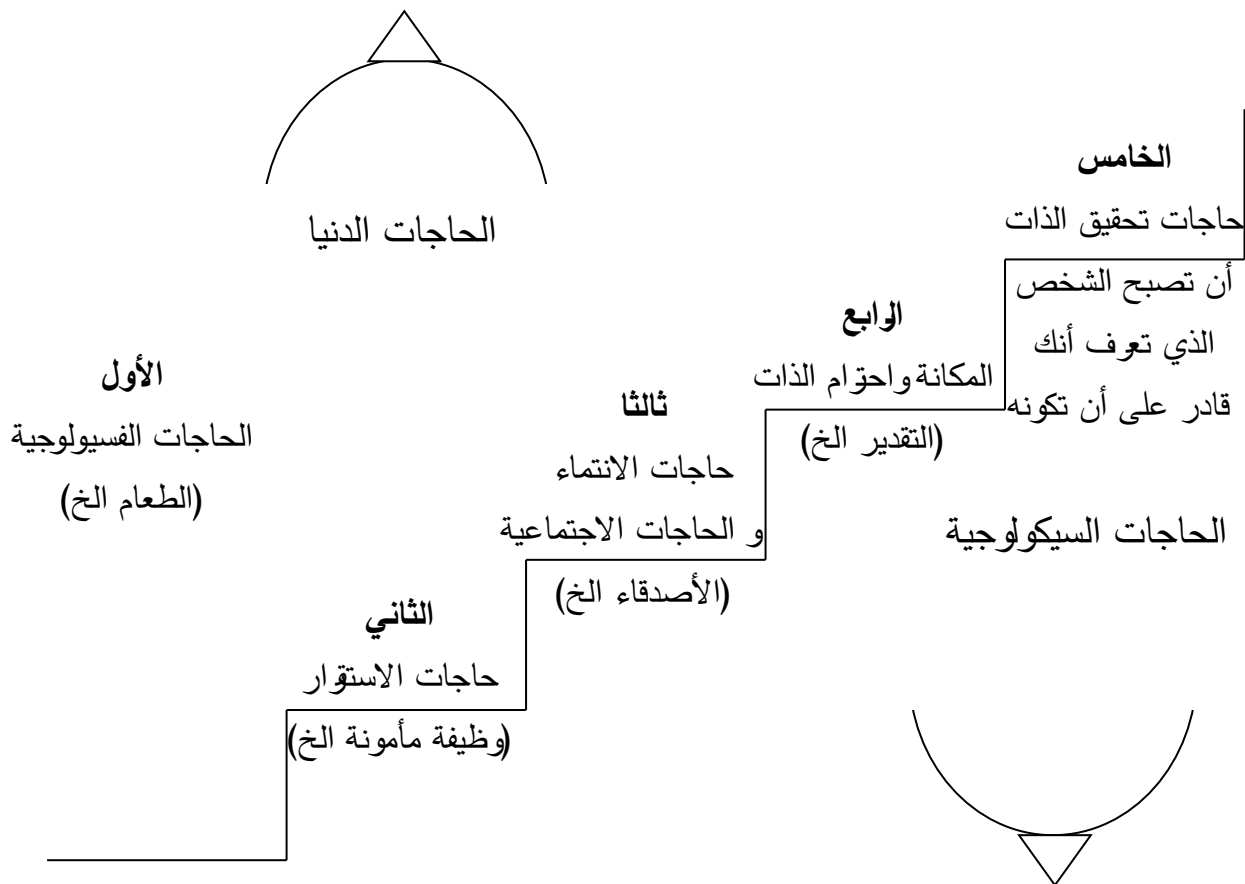
تمثل الدافعية محور هام لعملية التوجيه، بحيث أنه نادرا ما يكون السلوك البشري عشوائي ذلك أن عادة ما يوجه إلى الحصول على حوافز معينة، فهذا لا يعني أن هذه الحوافز هي التي تتحكم في السلوك البشري و لكن تعتبر مصدر جذب.

وعليه فسلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه و التي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته. في حين أن الحوافز هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع كما يتضح من خلال الشكل التالي فإن الأفراد يوجهون طاقاتهم نحو الحصول على الحوافز المختلفة المحيطة بالبيئة .



كما أن الرجوع إلى الأهداف التي يمكن ملاحظتها و التي عادة ما يسعى الأفراد إلى تحقيقها فإنه يمكن القول أن هناك عدة أنواع من الدوافع يقول ماسلوا مثلا: قام بالتمييز بين 5 أنواع من الدوافع:

شكل 19: التدرج الهرمي لماسلو



المصدر: حنفي محمود سليمان مرجع سابق ص 254

"الحافز هو مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة كافة القوى الحركية في الفرد، و التي تؤثر على سلوكاته و تصرفاته"

4. أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات للحوافز إلا أن أكثر التقسيمات اعتمادا هي الحوافز المادية والمعنوية.

4.1. الحوافز المادية : تشمل الحوافز المادية إلى جانبها لأجور و المرتبات أي أشكال نقدية أخرى مجموعة أو

مجزأة على دفعات، يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، مثل:

الأجر الإضافي و العلاوات الدورية و الاستثنائية و المنح بأنواعها و المكافآت التشجيعية.

4.2. الحوافز المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجا نفسية واجتماعية وذهنية و يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، و الإثراء الوظيفي منخل الفرص الترقية و التقدم في العمل والتناوب و المشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الإشراف، مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة تجاه أفراد التنظيم، التدريب و المهارات و جداول العمل المرنة، و القيادة الفعالة للأفراد.

بالإضافة إلى ما سبق هناك الحوافز الايجابية هي نفسها المذكورة و هي تؤثر إيجابا على الفرد أما الحوافز السلبية فهي ما تؤثر سلبا على العامل هدفها تصحيح سلوك الفرد مثلا خصم من المرتب، إنذار، التدنية من المنصب... الخ

5. القيادة:

شغل مفهوم القيادة الكثير من أذهان علماء الاجتماع لسنوات عديدة و قد اتجهت أنظار الباحثين حينها إلى دراسة خصائص القائد و سلوكه و في الآونة الأخيرة اتجهت أنظار الباحثين إلى دراسة جماعات العمل و باقي المؤثرات التنظيمية الأخرى التي تؤثر على القيادة و درجة فعاليتها.

بحيث أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية و تعتبر جزءا مكتملا لها بحيث تلعب دورا حيويا في العمليات الإدارية، فإذا نظرنا إلى وظيفة التخطيط يحتاج إلى خطة و تنظيم ملائم ولكن لكي تبدأ عملية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد توزع عليهم الأدوار ثم تعلمهم و تدربهم على المبادئ و الأسس، يعرفها "أوردواي تايد" بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه و ما يلاحظ هو أن المحاولات التي بدلت لشرح الأسس التي تبنى عليها القيادة الفعالة قامت بتركيز على دراسة خصائص القائد نفسه و بمرور الزمن ظهرت عدة مناهج مثل: منهج الرجل العظيم منهج السمات و منهج السلوكي كطرق بحث مختلفة لدراسة القائد نفسه بحيث أنه مثلا المنهج الأول: ينادي بأن القائد (يولد و لا يصنع).

أما المنهج الثاني: يفترض وجود ارتباط بين القيادة الفعالة من ناحية و بين خصائص شخصية القائد من ناحية أخرى. و عليه فإن هذا المنهج يقدم أساسا يمكن استخدامه في اكتشاف سمات الشخصية للقائد مثل: الكرامة الدقة و إمكانية الاعتماد عليه. أما المنهج 3: فيرتبط أيضا بدراسة القائد نفسه، بحيث يتميز هذا المنهج بأنه يقوم بالتركيز ليس على تحليل خصائص القائد و إنما على الأنماط السلوكية أي ماذا يعمل و كيف يؤدي عمله.

وهكذا يجذر القول أن المديرين هم الأفراد الذين يمكنهم مضاعفة إسهامات وجهة الآخرين و التأثير عليهم بالمنظمة فهم قادة و القيادة تتطلب مهارات أخرى إذ يرى "كوهن" أنها نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد²¹.

و إضافة على ذلك فإن هاوس أن دور القائد في مجال الدافعية يدور حول زيادة الأجر في حالة تحقيق هدف من الأهداف.

6. خصائص القائد: هناك فرق بين القائد و الرئيس أو المدير، فالمدير يمارس سلطته بناء على مصادر قانونية و في حدود منصبه أما القائد يستمد سلطته من مصادر قانونية بالإضافة إلى مقومات القوة و السلطة و لكن ليس كل قائد مدير فهنا من تتوفر فيه خصائص القائد إلا انه لا يمتلك صلاحيات ممارسة من الناحية القانونية. و لفهم خصائص القائد لا بد من التمييز بين:

- القوة و هي تمكين القائد من اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر و الحصول على الطاعة.
 - القدرة و هي قدرة القائد على وضع القرار حيز التنفيذ و إقناع المرؤوسين بالتنفيذ.
 - السلطة و هي حق القائد في اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر يعني تكون له الصلاحيات و الإمكانات اللازمة.
- 7. أنواع القيادة:** هناك عدة أنواع للقيادة مثل:

- **القيادة الاستبدادية:** هذا النوع من القيادة يكون القائد متفرد في اتخاذ القرارات و تحديد إجراءات العمل دون التشاور مع فريق عمله. يتميز هذا النوع من عدم وجود ابتكار أو فتح المجال لأي مبادرة من طرف الأفراد و تظهر فيه نزاعات و انخفاض روح التعاون.
- **القيادة الديمقراطية:** هذا النوع من القيادة يشارك القائد المرؤوسين في اقتراح نوع القرارات اللازم اتخاذها و تحديد إجراءات العمل، كما يترك لهم حرية في إبداء مبادراتهم و أفكارهم إلا أن القائد يحدد دائما نسبة مشاركتهم و السلطة النهائية لاتخاذ القرار تكون له.
- **القيادة الفوضوية:** هنا يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية اختيار الأهداف و طريقة تحقيقها و لا يشارك في تنظيم العمل بل يقوم بتفويض معظم سلطاته تتميز هذه القيادة بالعمومية و غالبا ما تؤدي إلى عدم تطور نشاط المنظمة.

²¹ - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، كلية التجارة، ص 559.

المحاضرة السادسة: وظيفة الرقابة في المؤسسة

تعتبر الرقابة من أهم حلقات سلسلة عناصر التسيير، تنبع أهميتها من الدور الذي تقوم به في مساعدة الإداريين لكي لا يخرجوا عن المسار و إن حدث ذلك فعملية الرقابة تحاول تصحيح الوضع. إن الرقابة هي بمثابة منظم حرارة حيث تعمل على قياس درجة أداء العاملين للوظائف و متابعة و تقييم النتائج المنبثقة من جهود العاملين و بالتالي مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.

1. مفهوم الرقابة:

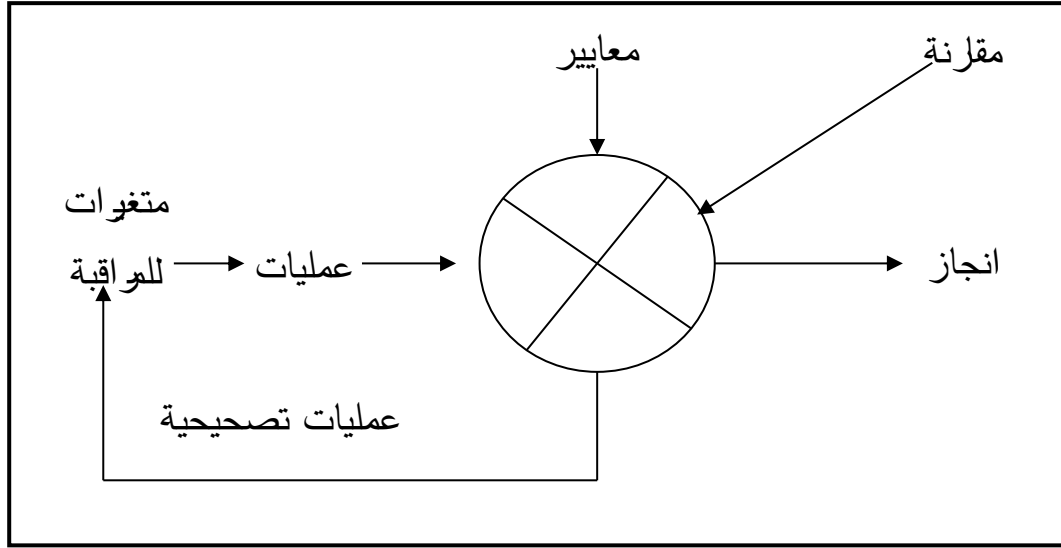
تتكون كلمة رقابة "Control" لغويا من جزأين و المقصود بها المطابقة و المشاهدة و لم يتفق العلماء على تحديد دقيق لمفهومها إذ انطلق كل واحد إلى النظر إليها من زاوية معاكسة للآخر، فمنهم من يراها بأنها استخدام للسلطة من أجل استجلاب الطاعة فكل انحدار عن الأوامر تصدر عنه محاسبات و عقوبات. و آخرون يرونها من جهة أنها سلوكية إذ من المفروض أن يراقب سلوك الأفراد.

- فعالم الإدارة العامة الفرنسي هنري فايول: يعرفها على أنها: "التحقق من كل شيء قد تم طبقا للخطة التي اختيرت و الأوامر التي أعطيت و المبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء و الانحرافات حتى يمكن تصحيحها و تجنب الوقوع فيها مرة أخرى".

- كما يعرفها تيري: بأنها التحديد الواضح و الدقيق لما يتم تنفيذه من طرق تقييم الأداء.

و يضيف أنها عنصر حيوي من عناصر التسيير تساهم في كفاءة الإنجاز السليم للعمل عن طريق جهود أفراد آخرين، و التحقق من أن الأعمال قد أنجزت كما هو مسطر من قبل.

- و يعرفها أستاذ الإدارة العامة الأمريكية الشهير مارشال ديموك: بأنها هي الوسيلة التي تمكن الرؤساء من معرفة حقيقية للأداء الفعلي بمقارنته بالأهداف و الوقت المناسب و المحدد له و من خلال التعريفات السابقة يتضح أن الرقابة هي متابعة تنفيذ الأعمال و الخطط باستمرار و محاولة اكتشاف الانحرافات لتصحيحها و عدم الوقوع فيها مرة أخرى.



حلقة المراقبة

2. أنواع الرقابة:

سيتم التعرض هنا إلى بعض أنواع الرقابة الداخلية والخارجية:

2.1. الرقابة المستمرة الموجهة:

و هي الرقابة لعملية التنفيذ و التي تتوقع بحدوث انحرافات معينة قبل وقوعها. و ذلك حتى يتسنى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

يسمى هذا النوع من الرقابة أيضا "الرقابة المباشرة" لأنها تباشر التنفيذ للأعمال باستمرار. و يعتبر هذا النوع أفضل أنواع الرقابة لأنه يتعامل مع الانحرافات فور وقوعها.

2.2. الرقابة المرحلية:

تقسم عملية تنفيذ الخطة إلى مراحل، بحيث تتم الرقابة بعد الانتهاء من كل مرحلة أين يتم مقارنة تنفيذ عمل المرحلة الواحدة مع المعايير الموضوعية و لا يبدأ في المرحلة التي تليها إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة قد تمت كما هو مخطط لها.

يستعمل هذا النوع إذا ما تعذر استخدام النوع الأول نظرا لتكلفه المرتفعة أو صعوبة القيام به.

2.3. الرقابة الداخلية:

هي الرقابة التي يقوم بها الجهاز الرقابي نفسه و هي الأساس في كافة الأعمال لأنها تعني قيام الجهاز الإداري بالرقابة على أنشطة أدائه.

تتميز بأنها رقابة مفترضة لأنها تتم بمقتضى القانون، كما أنها شاملة لأنها تخص التنظيم العام للمؤسسة.
و تتخذ صورتين رئيسيتين:

الرقابة على الأشخاص: تعني مراقبة العمال أثناء أداء عملهم.
الرقابة على الأعمال: تستهدف هذه الرقابة ضمان الملائمة للأعمال الإدارية الصادرة من الرؤوسين، وتمثل في الرقابة الفنية.

2.4. الرقابة الخارجية:

هي الرقابة التي تقوم بها جهات لا تنتمي عضويا للمؤسسة و تتخذ هي الأخرى صورتين.
* الرقابة الإدارية: تتمثل في الوصايا على الأعضاء من تعيين و إصدار الأوامر و التعليمات و تسيير وفق الحدود التي حددها القانون.

* رقابة الأجهزة المركزية المتخصصة:

لا يوجد شكل محدد لهذه الرقابة و لكن تقوم كل دولة بإنشاء أجهزة رقابية مركزية متخصصة بما يتلاءم مع ظروفها العامة و أوضاعها الإدارية.

3. أهداف الرقابة:

إذا بحثنا عن أهداف الرقابة نجد أن لها ارتباط وثيقا بين مختلف مجالات العملية الإدارية و نشاط التسيير ككل و ذلك من خلال النقاط التالية:

الرقابة و التخطيط:

ترتبط الرقابة و التخطيط بعلاقة وطيدة لا يمكن الفصل بينهما. فالتخطيط هو المقدمة الأساسية للرقابة من خلال الخطة التي تتضمن معايير كمية كيفية زمنية ، والرقابة تهدف إلى تحديد مدى صحة و سلامة ما تم التخطيط له، مطابقة الأداء المخطط مع المنجز و استخراج الفوارق ثم تصحيحها.

الرقابة و التنظيم:

من أهداف الرقابة أيضا التحقق من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم و ما هي العقوبات التي تعترضها و النتائج السلبية المترتبة عليها. مما يساعد المسير على معرفة جوانب القصور.

الرقابة واتخاذ القرارات:

للقابة هدف آخر يتمثل في الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة مستويات التسيير.

بحيث تهدف الرقابة إلى مساعدة السلطات المختصة باتخاذ القرارات على كثير من الحقائق و المعلومات التي ترغب المؤسسة في اتخاذ قرارات اتجاهها. وهكذا مع أنّ الرقابة عنصر من عناصر العملية الإدارية إلا أنّها تتميز بملازمتها و تفاعلها مع كافة العناصر التي تتأثر بها.

الرقابة وإدارة الأفراد:

تهدف الرقابة إلى الكشف في هذا المجال على متطلبات الإدارة من أفراد أو تحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية.

فالرقابة ترمي إلى تحديد مدى كفاية الموارد البشرية المتاحة لتنفيذ الخطط و البرامج.

دون أن ننسى هدف الرقابة في تحديد المسؤولية لا تزال الجزاء على من تثبت مسؤوليته.

4. خصائص الرقابة:

لكي يتحقق النظام الرقابي و يثبت فعاليته في توجيه نشاط المؤسسة ككل يجب أن تراعي فيه مجموعة من المبادئ و المقومات أو الخصائص.

- يجب أن يكون النظام الرقابي مرنا: بمعنى يجب أن ينظر دائما للمستقبل و يتنبأ بما سيكون عليه هذا المستقبل بتمييزه بقابلية التعديل.

- الرقابة يجب أن تكون اقتصادية قدر الإمكان.

- يجب أن يتسم النظام الرقابي بالوضوح و سهولة الفهم.

- يجب أن يكون النظام الرقابي صحيحا وليس عقابا فقط: فالرقابة لا يجب أن تكون سيفا قاطعا بل يجب أن تكون أيضا وسيلة يشعر العمال من خلالها أنّها تساعدهم في تحسين أدائهم و تنشيط الحوافز.

- يجب أن تتولى الرقابة عناصر أمينة واعية: أي لا بد أن تتولاها عناصر تتسم بالثقة و الأمانة.

- يجب أن تتسم بالموضوعية.

- يجب أن يكون النظام الرقابي يتسم بالسرعة: بحيث تقاس كفاءته بمدى قدرته على مسايرة تنفيذ الأعمال في فترة زمنية قصيرة. فكلما أمكن سرعة اكتشاف الأخطاء، كلما سهل التعامل معها بمواجهتها و تصحيحها.

- يجب أن يكون النظام الرقابي متلائما مع طبيعة وحجم النشاط الذي يؤدي.

5. مراحل الرقابة:

1- تحديد معايير الأداء:

تشتمل الخطط على مجموعة من الإجراءات و البرامج و السياسات لغرض تحقيق هدف معين و تحتوي على معايير للأداء، بالتالي عند القيام بعملية الرقابة تعتبر الخطط بمثابة الدليل للقيام بالمطابقة مع الأداء المنجز. توجد أنواع من المعايير كالكمية مثل: كمية الإنتاج، ساعات العمل،.. وغير كمية.

2- قياس الأداء مقارنة بالمعايير الموضوعية: في هذه المرحلة تتم مقارنة ما كان مخطط لجمع ما تم تنفيذه، لأنه دائما توجد اختلافات في التطبيق. أن سهولة أو صعوبة قياس الأداء مرهونة بمدى كفاءة وضع معايير الأداء المناسبة و ظروف العمل المناسبة.

تتزايد صعوبة قياس الأداء كلما انتقلنا من المستويات الدنيا إلى المستوى الأعلى و هذا للاعتماد على معايير غامضة كيفية مثل المحافظة على المركز المالي: زيادة ولاء الأفراد اتجاه المنظمة...

3- تصحيح الانحرافات غير المرغوبة: يتوجب اكمال عملية الرقابة بإدراج إجراءات تصحيحية عند اكتشاف الانحرافات التي قد تكون سلبية بالتالي عدم القدرة على الوصول إلى المعايير الموضوعية في الخطة أو ايجابية بمعنى الأداء المنجز يكون بمستوى أفضل من الأداء المخطط و هنا يتوجب من الإدارة دراسة ما إذا كان الانحراف ناتج عن قلة الدقة في وضع المعايير، و هنا يمكن ذكر:

انحرافات طبيعية مثل: انحراف طفيف بين الخطة و التنفيذ، انحرافات خارجة عن سيطرة المنفذين، انحرافات بسبب ظروف فجائية

انحرافات غير طبيعية مثل: انحرافات كبيرة، انحرافات لنقص مستوى المنفذين أو تعمدهم.

6. أدوات الرقابة:

1. القوائم المالية: يتم الاعتماد على البيانات المحاسبية في شكل قوائم المالية:

1.1. قائمة الدخل: التي تقيس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأرباح خلال سنة تتكون من: الإيرادات المحققة و تكلفة المنتج، مختلف تكاليف الفترة الماضية، الدخل الصافي

1.2. الميزانية العمومية: تبين المركز المالي للمؤسسة في تاريخ معين عادة 12/31 تتكون من الأصول و الخصوم و حقوق الملكية.

1.3. نقاط التعادل: تعبر عن العلاقة بين المبيعات و التكاليف بمعنى معرفة حجم المبيعات الذي تتساوى عنده الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية.

2. الملاحظة المباشرة: تتم من طرف المديرين و المشرفين في مختلف المستويات الإدارية و تسجيل الملاحظات.

3. كتابة التقارير و المذكرات

4. استخدام خرائط التوقيتات الزمنية (خريطة قانت)

المحاضرة السابعة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة

قبل التطرق إلى إعطاء مفهوم للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لا بأس أن نعطي مفهوما للتسيير الاستراتيجي. يعود أصل كلمة إستراتيجية إلى اليونان *Strategos* التي كانت تستعمل في الحروب و التي تعني معرفة نقاط القوة و الضعف للعدو و من ثم وضع الخطط لإدارة المعارك. إلا أن هذه الكلمة عرفت حديثا استخداما في مجال تسيير المؤسسات خصوصا التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الأسواق و التفوق على المنافسين. ويعتبر التسيير الإستراتيجي المنهاج المساعد للمؤسسات التي تريد الاستجابة لمتغيرات و ضغوط البيئة الخارجية.

1. مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية:

ومن أبسط التعريفات للتسيير الإستراتيجي ذلك التعريف الذي يقدمه كل من *Peace* و *Robinson* الذي ينص على أنها " مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة"²².

و يرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تتضمن تسع مهام رئيسية²³ و هي:

1. دراسة البيئة الخارجية للمنظمة من تغيرات و ضغوطات و فرص و تهديدات في البيئة العامة و أيضا في بيئتها الخاصة.
2. تحليل الوضع الداخلي للمنظمة لمعرفة ظروفها و قدراتها و مواردها الداخلية.
3. صياغة مهمة أو رسالة المنظمة و التي تعكس فلسفتها والغاية من نشاطها وأهدافها التي ترجو تحقيقها.
4. تسطير مجموعة من الأهداف طويلة الأجل و مجموعة من الإستراتيجيات العامة وذلك حتى تساعد المنظمة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
5. تجزئة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف سنوية متناسقة معها. و أيضا وضع إستراتيجيات قصيرة الأجل تتماشى مع الإستراتيجيات العامة.
6. دراسة البدائل الإستراتيجية و تحليلها من خلال الموارد الداخلية المتاحة و ظروف البيئة الخارجية .
7. اختيار أكثر البدائل الإستراتيجية ملائمة من حيث رسالة المنظمة و مواردها و ظروف البيئة الخارجية.

¹ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة. "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار لجامعة، الإبراهيمية-الإسكندرية، 2007، ص20.

²³ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة. "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، مرجع سابق، ص20.

8. توفير الإمكانيات اللازمة من الموارد لتنفيذ الخيارات الإستراتيجية و مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام, الأفراد, الهياكل, التكنولوجيا, و أنظمة الحوافز.

9. تحليل المعلومات الواردة من تطبيق هذه الخيارات الإستراتيجية لتقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية و زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

ومن التعريفات الشائعة للتسيير الإستراتيجي أنه: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة".²⁴ ويعرف آخرون أن الإدارة الإستراتيجية هي "الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد, بما يضمن التواء أهداف المنظمة مع رسالتها, و التواء رسالتها مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة و ذات كفاءة عالية في ذات الوقت". وبأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة و بيان غاياتها على المدى البعيد, و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل و المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية, ثم تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها و تقييمها".²⁵

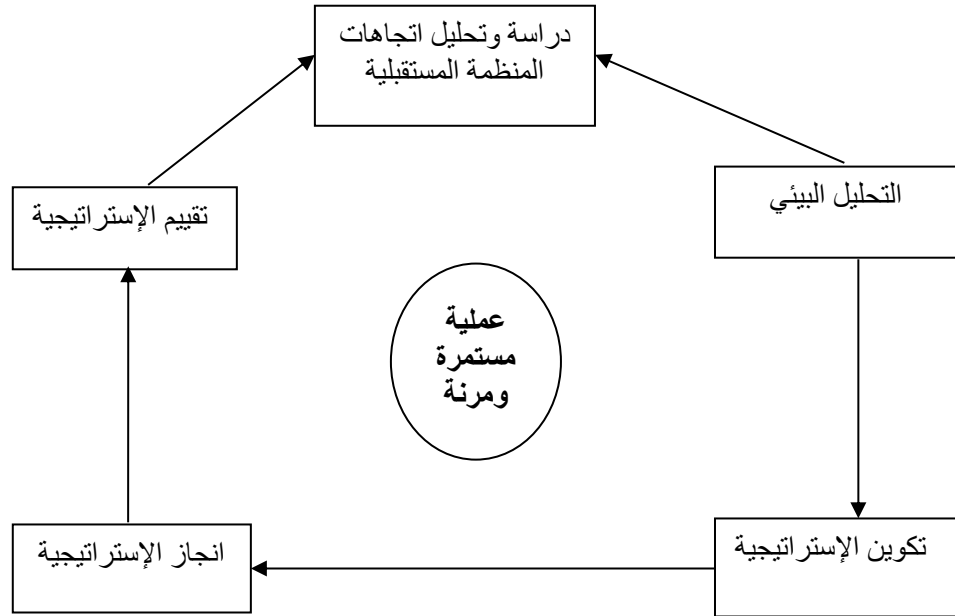
ويمكن تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه: "تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها, بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد, و الحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة و الغايات التي يجب أن تحققها". و يعرفها البعض بأنه "مجموعة القرارات و التصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة".²⁶ و الشكل الموالي يوضح مكونات الإدارة الإستراتيجية:

²⁴ جمال الدين محمد المرسي, "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية", مرجع سابق الذكر, ص 92.

²⁵ مصطفى محمود أبو بكر, "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية", مرجع سابق, ص 21.

²⁶ مصطفى محمود أبو بكر, "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية", مرجع سابق, ص 21.

الشكل: مكونات الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: BROTTON John ,GOLD Jeffry, “ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: THEORY AND PRACTICE”, 2nded Macmillan Business, LONDON, 1999,CHPTER(1).

يتضح من خلال الشكل بأن الإدارة الإستراتيجية ، عملية تتكون من عدة خطوات تبدأ من تحديد رسالة المنظمة، بمعنى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، على المدى البعيد و يتحدد ذلك من خلال التنبؤات المستقبلية التي تسطرها المنظمة لسير نشاطها، مثل: الدخول في أسواق جديدة لزيادة حصتها السوقية، أو تطوير المنتج، أو إدخال أساليب تكنولوجية جديدة أو فتح فروع جديدة. بعد تحديد رسالة تبدأ مراحل التسيير الإستراتيجي بتحليل البيئة سواء الداخلية لمعرفة الموارد المتاحة و إمكانيات المنظمة و قدراتها، و كذا البيئة الخارجية من معرفة الفرص و التهديدات، ومن هنا تجمع المنظمة المعلومات التي تحتاجها لتستعملها كمدخلات لبناء الإستراتيجية التي تتلاءم مع مواردها المتاحة و تحقق لها الفعالية مع المحيط الخارجي. ثم مرحلة تكوين الإستراتيجية على أساس المعلومات المجمعة و وفق أبعاد التكيف مع المحيط، بعد ذلك تطبق الإستراتيجية ثم يتم تقييمها، من درجة استجابتها للمتغيرات البيئية، و معرفة الفوارق Ecart ما بين ما سطر تحقيقه و ما تم تحقيقه، و تستعمل نتائج هذا التقييم في إجراء تعديلات أو تصحيحات.

2. أهمية الإدارة الإستراتيجية

يتسم التسيير الإستراتيجي بأهمية كبيرة و ذلك كما أجمع على ذلك العديد من الباحثين و القياديين الإداريين لما ينطوي على جملة من الأسباب الإيجابية ذات الفوائد المتعددة. ومن أهم الأسباب ما يلي:

- يمكن التسيير الإستراتيجي من جعل المؤسسة على إطلاع مستمر لبيئة نشاطها ومن ثم التنبؤ بالمتغيرات والمستجدات التي ستحصل.
- التسيير الإستراتيجي أداة تبين الأهداف و التوجهات التي تتبعها المؤسسة للموارد البشرية.
- إن الأبحاث الإستراتيجية في تطور مستمر مما يعطي للمؤسسات العديد من الفوائد العملية تمكنها من تسيير أمورها بطريقة أكثر حداثة و فعالية.
- المؤسسات التي اعتمدت على التسيير الإستراتيجي حققت نجاحا و استمرارية في نشاطها بعكس المؤسسات التي أهملت مثل هذه الإستراتيجية.

هناك العديد من الأبحاث والدراسات أفادت بأن التسيير الإستراتيجي يوفر للمؤسسات أرضية متينة وتمنح لها المرونة اللازمة في التعاملات الداخلية والخارجية ويمكنها من تحقيق التفوق و النمو المتواصل.

تقنيات التسيير الإستراتيجي وضعت أصلا لخدمة مهام و أهداف المؤسسات ذات الحجم الكبير , التي تتميز بمياكل معقدة إلا أن معظم هذه التقنيات , و كما يقول الباحث جوش و غلوك *Jauch and Glueck* , أفادت معظم المؤسسات التي طبقتها²⁷. ومن هنا فالتسيير الإستراتيجي أصبح نمط تحتاج إليه كل المؤسسات مهما كان حجمها لكي يساعد على مواجهة التحديات و المنافسة.

3. تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة:

وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية²⁸ :

* آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

²⁷ حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، 1998، ص 83.

²⁸ علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 69.

* آلية مرنة لإعداد وتنفيذ مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

* هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

* نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

* أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

* نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

* نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

* نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

* تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

* تقنيات مناسبة مجالات النشاط المختلفة.

وكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

4. مراحل التسيير الاستراتيجي:

أولاً. تقييم الوضع الحالي للمؤسسة: من خلال دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة وتشمل تقييم رسالة و أهداف المنظمة الحالية، نتائج الاستراتيجيات الحالية و السابقة المتبعة، كفاءات الأفراد، الإمكانيات المالية، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة. و كذلك تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من مؤسسات منافسة، زبائن، موردون، المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية، القوانين...

الهدف من هذه الدراسة معرفة و تحديد نقاط القوة و الضعف للمؤسسة والفرص و التهديدات الموجودة في المحيط الخارجي، بالتالي تجميع المعلومات الضرورية و تحليلها.

ثانياً. صياغة الإستراتيجية: و تشمل معرفة:- رسالة المنظمة (صياغة لفظية أو مكتوبة) و هو الغرض من إنشاء المؤسسة أي عملها، تعتبر الرسالة أساس تحديد الأهداف المراد تحقيقها .

-الأهداف و هي الغايات أو النتائج التي تسعى المنظمة للوصول إليها، يشترط أن تتميز بالارتباط مع رسالة المنظمة، واقعية، مرتبطة بزمان معين، شاملة ، قابلة للقياس. تنقسم الأهداف إلى أهداف إستراتيجية تكون في (الإدارة العليا)، أهداف تكتيكية (الإدارة الوسطى) و أهداف تشغيلية (الإدارة القاعدية).-السياسات مرشد للتفكير و هي خطوط عامة إرشادية لاتخاذ القرار.

ثالثاً. تنفيذ الإستراتيجية: من خلال وضع البرامج و هي مزيج من السياسات و الإجراءات و القواعد و تخصيص للمهام.. ضبط الموازنات التقديرية و هي تقرير بالنتائج المتوقعة معبرا عن ذلك في شكل رقمي. تحديد الإجراءات نوع من الخطط مرشدة للعمل بتحديد الوسائل و أساليب أداء المهام في المستقبل

رابعاً. تقييم الإستراتيجية: من خلال الإشراف على الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند ظهور الانحرافات لضبط الإستراتيجية.

5. أنواع الاستراتيجيات:

بعد تحديد الرؤية و رسالة المنظمة و كذلك الأهداف العامة يتم تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة التي تتناسب مع إمكانيات المنظمة و متطلبات المحيط الخارجي بمعنى آخر تحقق أهدافها. هناك أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامة و هي:

إستراتيجية التوسع: هي استراتيجيات تتبعها المؤسسة لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من سابقتها، من خلال التوسع في طرح المنتجات، زيادة أنشطتها و أدائها الوظيفي.

إستراتيجية الانكماش: تتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية لمواجهة أزمات طارئة مثل الكساد، مما يضمن لها البقاء، الانكماش يساعد المؤسسة على البقاء في صناعة معينة لمدة أطول، يكون بتقليص التكلفة او خفض من النشاط. **إستراتيجية الاستقرار:** لا يعني أن المؤسسة لا تقوم بأي شيء و لكن تحدث بعض التغيرات البسيطة و المحدودة. تتجنب المؤسسة الدخول في استثمارات و أعمال جديدة.

إستراتيجية المركبة: تستخدم المؤسسة مزيج من الاستراتيجيات في أن واحد، تكون عندما تمارس المؤسسة عدة أنشطة و لها وحدات أعمال إستراتيجية متنوعة.

تختار المنظمة احد هذه الاستراتيجيات العامة، ثم تضع الإستراتيجية الجنية و هي التي تكون على مستوى وحدات الأعمال مثل إستراتيجية اقل تكلفة، إستراتيجية التميز، إستراتيجية التركيز.

المحاضرة الثامنة: التدسير المالي والمحاسبي للمؤسسة

لبداية أي عمل و بغض النظر عن نوع المؤسسة المختارة، يجب مراعاة الجوانب المختلفة الموضحة في الأسئلة الثلاثة التالية:

1. ما هو قطاع النشاط (التنبؤ بالاستثمارات طويلة الأجل؛ تحديد الاحتياجات من المباني والمعدات والأدوات ومرافق البحث والتطوير)؟
2. أين يوجد التمويل طويل الأجل الضروري لهذا الاستثمار (من خلال الشراكة مع ملاك آخرين أو من خلال قرض)؟
3. كيف ستنظم الأنشطة المالية اليومية (مثل تحصيل المبالغ المستحقة على العملاء ودفع المبالغ المستحقة للموردين)؟

وتقع على عاتق المدير المالي مهمة الإجابة على الأسئلة العامة الثلاثة التي سبق ذكرها، وهو ما يمثل مهمة صعبة، بسبب التغيرات التي تحدث في أنشطة الشركة والتقلبات في الأسواق، فالإجابات التي تناسب كل شركة تختلف، كما أن عولمة الأسواق وتقنيات الكمبيوتر والاتصالات المتقدمة، و التقلبات المتزايدة في أسعار الفائدة وأسعار الصرف أدت إلى زيادة المخاطر المرتبطة بقرارات الإدارة المالية.²⁹

1. تعريف الوظيفة المالية:

يمكن تعريف الوظيفة المالية بأنها: "الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات و انجازات المؤسسة إلأقصى حد ممكن و ذلك من اجل إنشاء القيمة الاقتصادية و الثروة"³⁰

يندرج ضمن الوظيفة المالية التدسير المالي و المحاسبي للمؤسسة، وهي مجموع المهام و العمليات التي تعني في مجموعها البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال خلال برامجها و خططها الاستثمارية و كذا برامج تمويلها.

²⁹Stephen A. ROSS ,Randolph W. WESTERFIELD ,Bradford D. JORDAN,Gordon S. ROBERTS ,« Gestion financière »,4e édition,Chenelière Éducation, Montréal canada,2011,p.4

³⁰جمال الدين محمد مرسى، أحمد عبد الله «الإدارة المالية» (مدخل اتخاذ القرارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص14.

يتحدد التسيير المالي و المحاسبي بمتغيرين أساسيين هما السيولة و هي مؤشر عن ما إذا كانت المؤسسة تعاني ضعفا في تسديد التزاماتها . و الربحية و التي تبين مدى فعالية الأداء المالي للمؤسسة بمعنى ان استغلت الأموال في استثمارات تخلق أرباح.

و منها يتجلى نشاط أساسي و هو التمويل أي البحث عن الموارد المالية بطريقة تضمن تحقيق الأهداف، يكون بتحديد الحاجات المالية للمؤسسة ثم دراسة الإمكانيات المتاحة و كيفية استغلال الأموال إذ تسيير حقبة الاستثمارات بطريقة مربحة مع مستوى مخاطرة محسوبة. تمويل الاستثمارات يكون بأفضل مزيج مالي (التكلفة، المدة، حجم الأموال، العائد) و هو جوهر اتخاذ القرار المالي.

2. أهداف التسيير المالي والمحاسبي:

- زيادة ربح المؤسسة لضمان استمرارية نشاطها والتوسع.
- تلبية حاجات العمال وتحسين ظروف عملهم.
- تحسين مردودية أموال المالكين للمؤسسة (حصاصاً وأسهم)
- دراسة الحاجات المالية للمؤسسة طبقاً لخططها الإستراتيجية.
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.
- اختيار أحسن طرق التمويل.
- دراسة إمكانية اعتماد استثمارات جديدة.
- تسيير خزينة المؤسسة بين رزنامة الديون وتحصيل مقابل مبيعات و أعباء مصاريف الاستغلال.
- متابعة الأموال في الاستعمال.

3. الحاجات التمويلية للمؤسسة:

أولاً. حاجات تمويل الاستثمار: يعتبر قرار الاستثمار من بين أهم القرارات التي يتخذها المدير المالي، تؤثر على مستقبل المؤسسة على المدى الطويل لأنها تكون بمبالغ مالية كبيرة كما لا يمكن التحكم والمعرفة الدقيقة مستقبلاً لمتغيرات المحيط ، هي قرارات إستراتيجية.

ثانياً. حاجات تمويل الاستغلال: تنتج نتيجة التأخر بين التدفقات الحقيقية و التدفقات المالية، و هي متغيرة حسب النشاط، بمعنى أموال تحتاجها المؤسسة لتمويل دورة استغلال قبل أن تتحصل على إيراداتها.

4. طرق التمويل:

1. تمويل طويل الأجل: تشكل هذه الأموال رؤوس أموال دائمة للمؤسسة، و تكون من خلال أما داخليا مثل: التمويل الذاتي الذي ينتج عن نشاط المؤسسة و ذلك راجع لارتفاع أرباحها مما يعزز استقلاليتها. أو التنازل عن العقارات.

خارجيا أموال حقيقية كأن يتم دمج الاحتياطات أو مساهمات جديدة و يمكن أن تساهم منظمات عمومية بتمويل الاستثمارات أو تقديم مساعدات كالمعدات و التجهيزات. كذلك الأموال المقترضة من البنوك أو المنظمات التمويلية.

2. تمويل قصير الأجل: تمتد فترة هذا النوع من التمويل إلى سنة أو اقل، يمكن من خلال قرض مورد حيث تقوم المؤسسة بتسديد مستحقاتها بعد بيع منتجاتها. أو قروض بنكية..

5. أدوات التسيير المالي:

5.1. التخطيط المالي: هي إعداد خطط لنشاط المؤسسة بعد تحديد الأهداف تكون أما طويلة، أو متوسطة الأجل تتعلق بالوسائل و التجهيزات و مختلف العوامل التي يجب توفيرها في المدى المتوسط و لها علاقة بتوسع استراتيجية المؤسسة و هي عناصر في صورة تجهيزات أو الأصول المستعملة لعدة سنوات أو الاستثمارات. قصيرة الأجل أي مخطط عملي، الموازنة التي تكون فصلية تنقسم إلى أسبوعية أو يومية من أجل المتابعة، مخطط لنشاطات المؤسسة يشمل عوامل الإنتاج من مواد و اللات و يد عاملة من الناحية المالية، و عند إعداد التخطيط المالي يجب أن ينسق المخطط المالي مع باقي الوظائف الأخرى.

5.2. التحليل المالي: هو مجموعة من الأساليب و الطرق الرياضية و الإحصائية و الفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات و التقارير و الكشف المالية من اجل تقييم أداء المؤسسة السابق و الحالي و توقع ما ستكون عليه مستقبلا.³¹

هو عملية دراسة لمعلومات المحاسبة العامة بعد مراجعتها و إخضاعها للقواعد المالية، و التي تتمثل في ميزانية المؤسسة، جدول حسابات النتائج، جدول حركة الذمة المالية..، تكون الدراسة بعدة طرق و وسائل مثلا تفسير قيمة او جزء من الميزانية في تاريخ معين، أو مقارنة بين تاريخين مختلفين، أو مقارنة بين تمويل مؤسسة و استخداماتها ما يسمى بالموازنات المالية، أو باستعمال مقارنة بالسبب بين مختلف القيم و الكتل في الميزانية و في جدول حسابات

³¹ أحمد محمد العداسي، "التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص

النتائج أو بينهما معاً. استخدام الطرق و الأدوات على حسب الهدف المرغوب من التحليل الذي نتحصل منه على أرقام يجب تفسيرها ماليا لتكون أرضية لاتخاذ القرارات من طرف المدير المالي أما بتعديل الهيكل المالي للمؤسسة، أو إعادة توزيع الموارد المالية في الاستغلال. و قد يكون اتخاذ بعض القرارات من طرف المدير العام للمؤسسة في حالة التنازل عن الاستثمارات أو توسيع المؤسسة، تكوين العمال...تستخدم نتائج التحليل المالي من طرف المساهمين (الانضمام أو الانسحاب)، التفاوض مع البنك من اجل الحصول على التمويل....

5.3. اتخاذ القرارات المالية:

إنشاء ميزانية الاستثمار (أو الاستثمارات): طويلة الأجل. تسمى عملية تخطيط وإدارة الاستثمارات طويلة الأجل للشركة بالموازنة الرأسمالية، وفي هذا النوع من النشاط يسعى المدير المالي إلى تحديد الفرص الاستثمارية التي تحقق للمؤسسة قيمة أعلى من قيمة الحصول عليها.

اختيار الهيكل المالي للمؤسسة: يجب على المدير المالي تحديد طريقة حصول الشركة على التمويل طويل الأجل الذي تحتاجه وإدارته لدعم استثماراتها طويلة الأجل. يشير الهيكل المالي للشركة إلى مزيج معين من الديون طويلة الأجل وحقوق الملكية التي تستخدمها لتمويل أنشطتها. في هذا المجال، يركز المدير المالي اهتمامه على:

ما هو المبلغ الذي ينبغي للشركة أن تقتضيه، أي ما هو أفضل مزيج من الديون وحقوق الملكية؟ في الواقع، تؤثر المجموعة المختارة على كل من المخاطرة التي تتحملها وقيمة هذه المخاطرة. ثانياً، ما هي أقل مصادر الأموال المتاحة لها تكلفة؟

إدارة رأس المال العامل: هي الأصول الحالية للشركة (مثل مخزونها) والتزاماتها قصيرة الأجل (مثل الأموال المستحقة لمورديها). إدارة رأس المال العامل الأعمال التجارية هي نشاط يومي. ويهدف إلى التأكد من أن الشركة لديها الموارد الكافية لمواصلة عملياتها وتجنب الانقطاعات المكلفة. تشتمل إدارة الصندوق على عدد من الأنشطة المتعلقة بالمداخيل والمصروفات النقدية.

الرقابة ومتابعة استخدام الأموال

6. الوظيفة المحاسبية:

6.1. تعريف المحاسبة:

المحاسبة كنظام للمعلومات هي عملية تحديد وقياس وتوصيل المعلومات الاقتصادية الخاصة بالمنظمة إلى مستخدميها الذين يحتاجون إلى المعلومات لاتخاذ القرار. ويحدد المعاملات والأحداث لكيان معين. المعاملة هي عملية تبادل يتلقى فيها كل مشارك قيمة أو يضحى بها (مثل شراء المواد الخام). الحدث (سواء كان داخلياً أو خارجياً) هو

حدث نتيجة لكيان ما (على سبيل المثال، استخدام المواد الخام للإنتاج). الكيان يعني الوحدة الاقتصادية التي تمارس الأنشطة الاقتصادية

يعرف المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) المحاسبة بأنها "فن تسجيل وتصنيف وتلخيص بطريقة معبرة من حيث الأموال والمعاملات والأحداث، التي تكون، جزئياً على الأقل، ذات طابع مالي وتفسير نتائجها"³²

المحاسبة مصطلح مالي يقدم معلومات رقمية على اعتبارات قانونية و اقتصادية، من خلال حسابات تتم على شكل تسجيل جميع العمليات المالية في دفتر أو مجموعة دفاتر، تبويب أو ترتيب جميع البيانات و تصنيفها مع فرز العمليات و المعلومات ذات طبيعة واحدة، ثم تلخيص البيانات التي تم تسجيلها و تبويبها في شكل تقارير أو قوائم توضح النتائج و الحقائق المالية المتحصل عليها.

المحاسبة هي نظام معالجة البيانات الذي تم وصفه على أنه "لغة الأعمال". يمكن تعريفه على أنه نظام للتسجيل والإبلاغ عن المعاملات التجارية، من الناحية المالية، إلى الأطراف المعنية و استخدام هذه المعلومات كأساس لتقييم الأداء واتخاذ القرار و المراقبة.

تبدأ العملية المحاسبية عند قيام المؤسسة بتعاملات اقتصادية، مثلاً استلام المواد من المورد. يتم بعد ذلك إصدار وثيقة تسجيل حركة السلع أو الخدمات أو النقد داخل المؤسسة ومن المهم أن يتم إعداد الوثيقة على الفور، لأن أي تأخير يزيد من خطر حدوث خطأ في العملية المحاسبية بأكملها.

الدورة المحاسبية هي العملية الشاملة لتسجيل ومعالجة جميع المعاملات المالية للشركة، بدءاً من وقت حدوث المعاملة، وحتى تمثيلها في البيانات المالية، وحتى إغلاق الحسابات. إحدى الواجبات الرئيسية لمحاسب الحسابات هي متابعة الدورة المحاسبية الكاملة من البداية إلى النهاية. وتستمر الدورة حتى انتهاء العمل.³³

جميع المستندات التي تكون في الأقسام المختلفة للمؤسسة، يتم إرسال نسخ منها إلى قسم الحسابات حيث يتم تلخيصها وتحليلها ومن ثم إدخالها في دفاتر الحسابات بشكل دوري، يتم استخراجها من حسابات دفتر الأستاذ وتجميعه في "ميزان المراجعة" يستخدم كأساس لإعداد الحسابات الختامية والتي تبين الربح والخسارة. يتم توفير هذه البيانات المحاسبية لكل من الإدارة ومجموعة متنوعة من المستخدمين "الخارجيين" لمساعدتهم على اتخاذ قرارات صحيحة.

³²PRU Marriott , J R Edwards, H J Mellett , « Introduction To Accounting », Third Edition, SAGE Publications, london,2002

³³<https://www.anujjindal.in/wp-content/uploads/2022/08/Basics-of-Accounting.pdf>

7. أهداف المحاسبة:

قد يختلف هدف المحاسبة من شركة إلى أخرى حسب متطلباتها المحددة. ومع ذلك، فيما يلي الأهداف العامة للمحاسبة:

للاحتفاظ بسجل المعاملات: من الصعب جدًا تذكر كل ما حدث المعاملات التجارية التي تتم. تخدم المحاسبة هذا الغرض المتمثل في حفظ السجلات من خلال تسجيل جميع المعاملات التجارية في دفاتر الحسابات على الفور.

للتأكد من نتائج الأنشطة: المحاسبة تساعد في التحقق من النتيجة، أي الربح المكتسب أو الخسارة المتكبدة في العمل خلال فترة معينة. بإعداد حساب التداول والأرباح والخسائر أو حساب الدخل والنفقات الذي يوضح ربح أو خسارة العمل من خلال مطابقة عناصر الإيرادات والنفقات لفترة معينة.

للتأكد من الوضع المالي للشركة: بالإضافة إلى الربح، يجب على رجل الأعمال أن يعرف وضعه المالي، أي توافر النقد، و حالة الأصول والالتزامات وما إلى ذلك. وهذا يساعد رجل الأعمال على معرفة قوته المالية. البيانات المالية هي مقاييس للصحة للمؤسسة.

معرفة مستوى السيولة: ينبغي تقديم التقارير المالية معلومات حول كيفية حصول المنشأة على النقد وإنفاقه، وعن اقتراضها وسداد الاقتراض، وعن معاملاتها الرأسمالية، وتوزيعات الأرباح النقدية والتوزيعات الأخرى للموارد من قبل المنشأة على المالكين، وعن العوامل الأخرى التي قد تؤثر على سيولة المنشأة وملاءمتها.

لحماية الممتلكات: توفر المحاسبة معلومات حديثة عن الأصول المختلفة التي تمتلكها الشركة والالتزامات التي تدين بها، بحيث لا يستطيع أي شخص المطالبة بدفعة ليست مستحقة له.

لتسهيل اتخاذ القرار العقلاني: توفر السجلات المحاسبية والبيانات المالية معلومات مالية تساعد الشركة في اتخاذ قرارات عقلانية بشأن الخطوات التي يجب اتخاذها فيما يتعلق بمختلف جوانب العمل.

لإلزامية متطلبات القانون: يُطلب من كيانات مثل الشركات والجمعيات والصناديق الاستثمارية العامة بشكل إلزامي الاحتفاظ بحسابات وفقًا للقانون الذي يحكم عملياتها مثل قانون الشركات وقانون الجمعيات وقانون الائتمان العام وما إلى ذلك.

8. أهمية المحاسبة:

أصحاب المصالح: يقدم المالكون الأموال أو رأس المال للمنظمة. ويسعون لمعرفة ما إذا كانت الأعمال تتم وفق خطوط سليمة أم لا، وما إذا كان رأس المال يتم توظيفه بشكل صحيح أم لا. أصحاب الأعمال، كونهم رجال أعمال، يراقبون دائماً عائدات الاستثمار. تساعد مقارنة حسابات السنوات المختلفة في الحصول على معلومات جيدة.

إدارة: تهتم إدارة الأعمال بشكل كبير بمعرفة وضع الشركة. الحسابات هي الأساس، ويمكن للإدارة دراسة مزايا وعيوب النشاط. وبالتالي فإن الإدارة تهتم بالمحاسبة المالية لمعرفة ما إذا كانت الأعمال التي تقوم بها مربحة أم لا. المحاسبة المالية هي "عيون وآذان الإدارة وتسهل رسم مسار العمل المستقبلي، ومزيد من التوسع.

الدائنون: الدائنون هم الأشخاص الذين يقومون بتوريد البضائع بالائتمان، أو المصرفيين أو مقرضي الأموال. ومن المعتاد أن تهتم هذه الفئات بمعرفة السلامة المالية قبل منح الائتمان. تتم مراقبتهما إلى حد كبير من قبل الدائنين من وجهة نظر الأمن والمزيد من الائتمان. يعد حساب الربح والخسارة والميزانية العمومية من العناصر الأساسية لمعرفة سلامة الشركة.

موظفين: يعتمد دفع المكافأة على حجم الربح الذي تحققه الشركة. والنقطة الأكثر أهمية هي أن العمال يتوقعون دخلاً منتظماً مقابل عملهم. يعتمد الطلب على زيادة الأجور والمكافآت وظروف العمل الأفضل وما إلى ذلك على ربحية الشركة ويعتمد بدوره على الوضع المالي. ولهذا الأسباب اهتمت هذه المجموعة بالمحاسبة.

المستثمرون: إن المستثمرين المحتملين، الذين يرغبون في استثمار أموالهم في شركة ما، يرغبون بالطبع في رؤية تقدم الشركة وازدهارها، قبل استثمار أموالهم، من خلال الاطلاع على البيانات المالية للشركة. وهذا من أجل حماية الاستثمار. ولهذا تحرص هذه الفئة على الخوض في المحاسبة التي تمكنهم من معرفة سلامة الاستثمار.

الدولة: تراقب الدولة عن كثب الشركات التي تحقق أرباحاً جيدة وتهتم بالبيانات المالية لمعرفة الأرباح لغرض الضرائب.

9. وظائف المحاسبة:

ط) وظيفة حفظ السجلات: تتعلق الوظيفة الأساسية للمحاسبة بتسجيل وتصنيف وتلخيص المعاملات المالية، وتدوينها، ونشرها، وإعداد البيانات الختامية. وبهذا تسهل معرفة نتائج التشغيل والمواقف المالية. الغرض من هذه الوظيفة هو تقديم تقارير منتظمة إلى الأطراف المعنية. وبالتالي فإن المحاسبة تؤدي وظيفة تاريخية، أي الاهتمام بالأداء السابق للشركة؛ وهذا يسهل برنامج اتخاذ القرار للأنشطة المستقبلية.

الوظيفة الإدارية: المساعدة على اتخاذ القرار بشكل كبير عن طريق المحاسبة. عناصر الوظيفة الإدارية واتخاذ القرار، لا يمكنها العمل بكفاءة بدون المحاسبة. تتم مقارنة العمليات اليومية ببعض المعايير المحددة مسبقاً. إن الاختلافات في العمليات الفعلية بمعايير محددة مسبقاً وتحليلها لا يمكن تحقيقها إلا بمساعدة المحاسبة. وظيفة المتطلبات القانونية: التدقيق المالي إلزامي للشركات، ولا يمكن التدقيق بدون المحاسبة. وبالتالي تصبح المحاسبة إلزامية للامتثال للمتطلبات القانونية. المحاسبة هي القاعدة وبمساعدها يتم إعداد القوائم والمستندات والبيانات المختلفة وما إلى ذلك.

لغة العمل: المحاسبة هي لغة الأعمال. يتم توصيل المعلومات المختلفة من خلال المحاسبة إلى الدائنين والحكومة والموظفين وما إلى ذلك، الذين يرغبون في معرفة نتائج الشركة ولا يمكن التواصل معهم إلا من خلال المحاسبة. تُظهر المحاسبة الوضع الحقيقي للشركة.³⁴

10. مزايا الوظيفة المحاسبية:

يساعد في الحصول على سجل كامل للمعاملات التجارية. فهو يوفر معلومات حول الربح أو الخسارة التي حققتها الشركة في نهاية العام وظروفها المالية. الوظيفة الأساسية لمحاسبة هي توفير معلومات مفيدة حول الأمور المالية أنشطة الأعمال للمالكين والمديرين. أنه يوفر معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات الاقتصادية، إنه يسهل الدراسة المقارنة لأرباح ومبيعات ونفقات العام الحالي وما إلى ذلك مع تلك الخاصة بالسنوات السابقة. فهو يوفر معلومات مفيدة في الحكم على قدرة الإدارة على ذلك الاستفادة من موارد المؤسسة بشكل فعال في تحقيق المؤسسة الأساسية الأهداف.

فهو يوفر للمستخدمين معلومات واقعية وتفسيرية حول المعاملات والأحداث الأخرى المفيدة للتنبؤ ومقارنة وتقييم القدرة على الكسب للمؤسسة. فهو يساعد في الامتثال لبعض الإجراءات القانونية مثل تقديم إقرارات ضريبة الدخل وضريبة المبيعات. إذا تم الاحتفاظ بالحسابات بشكل صحيح، يتم تسهيل تقييم الضرائب إلى حد كبير.

³⁴Jean-Guy Degas ,Stéphane Griffiths , « Gestion financièreDe l'analyse à la stratégie »,Éditions l'Organisation Paris ,2011,p6

11. القوائم المحاسبية الرئيسية:

الميزانية العمومية:

تحدد القائمة الوضع المالي للشركة في وقت محدد، الأكثر شيوع التواريخ المحاسبية هي نهاية السنة (31 ديسمبر) ونهاية السنة الضريبية (31 مارس) هناك فرق واضح بين حساب الربح والخسارة جدول حسابات النتائج والميزانية العمومية ذلك، الأول يشير إلى التدفقات الداخلة والخارجة من الموارد على مدى فترة معينة من الوقت، يحدد الأخير الأصول والالتزامات في وقت معين ولهذا السبب تم تشبيه الميزانية العمومية بصورة مالية من الأعمال.

تنقسم الأصول المدرجة في الميزانية العمومية إلى فئتين:

1 الأصول المتداولة. يتم تعريفها على أنها أصول قصيرة الأجل محتفظ بها لإعادة بيعها، تحويلها إلى نقد أو هي نقد بحد ذاتها، هناك ثلاثة أنواع رئيسية من الأصول: الأسهم المتداولة والمدينون التجاريون والنقد ومن سمات الأصول المتداولة أن تتغير الأرصدة باستمرار نتيجة للعمليات التجارية. يمثل المخزون التجاري قيمة العناصر المشتراة لإعادة البيع والتي لا تزال موجودة في المخزون في نهاية العام. وتعتبر من الأصول الحالية لأن هناك فرصة كبيرة لتحويل العناصر إلى نقد خلال الـ 12 شهرًا القادمة. يمثل المدينون مقدار الأموال المستحقة للشركة ويمكن تقسيمها إلى مدينين تجاريين وغيرهم. تتعلق الفئة السابقة بالعملاء الذين اشتروا بضائع بشروط ائتمانية وتمثل المبلغ المالي الذي لا يزال مستحقًا عليهم في نهاية العام. ويمكن أن يشمل المدينون الآخرون أرباح الأسهم المستحقة من الاستثمارات في أسهم الشركات الأخرى النقد هو مبلغ الأموال التي يمكن للشركة استخدامها بسهولة ويمكن أن يكون إما في شكل نقد أو رصيد في حساب البنك التجاري.

2- أصول ثابتة: هذه هي الأصول التي تشتريها الشركة وتحتفظ بها للمساعدة في مواصلة العمل. ليس المقصود بيع الأصول الثابتة في سياق الأعمال العادية ومن المتوقع أن يتم استخدام الجزء الأكبر من قيمتها نتيجة للمساهمة في أنشطة التداول. ومن أمثلة الأصول الثابتة المباني والمصانع والآلات والأثاث والمركبات. من سمات الأصول الثابتة أنها عادة ما تبقى في المؤسسة لفترات طويلة من الزمن ولن يتم بيعها أو التخلص منها إلا عندما لا يكون لها أي استخدام آخر.³⁵

³⁵Philippe Guillerme, « La gestion d'entreprise pas à pas », Vuibert, paris, 2015, p17

جدول حسابات النتائج:

الجزء الأساسي الثاني من الحسابات السنوية للشركة هو بيان الدخل*. على عكس الميزانية العمومية، التي تمثل وضع الشركة في لحظة معينة، فإن بيان الدخل ينظر فقط إلى العام الماضي. قراءتها تجعل من الممكن تحديد العمليات التي ساهمت في تحقيق نتيجة إيجابية أو خسارة يتضمن بيان الدخل جزأين، الدخل* والمصروفات أو الأعباء*، وينقسم كل منهما إلى ثلاثة أقسام وكل منها إلى بنود. وبذلك يظهر ثلاث نتائج جزئية، النتيجة التشغيلية، والنتيجة المالية والنتيجة الاستثنائية، ونتيجة السنة المالية.³⁶

الملاحق:

الملحق عبارة عن مستند محاسبي يجمع المعلومات اللازمة لفهم الميزانية العمومية وقائمة الدخل بشكل أفضل. ويقدم معلومات إلزامية ومعلومات هامة مثل الإعفاءات من تطبيق القواعد المحاسبية والأساليب المستخدمة.

12. الهيكل المالي للمؤسسة:

1 رأس المال. هذا هو مقدار الأموال المستثمرة في العمل من قبل المالك (المالكين). يمكن أن يزيد المبلغ من خلال استثمار الأموال من قبل المالك (المالكين) أو من خلال الشركة التي تحقق ربحًا ويمكن أن ينخفض عندما يتم سحب الأموال من الشركة للاستخدام الشخصي أو عندما يتم تكبد خسارة تجارية. يعتبر رأس المال مصدرًا دائمًا للتمويل لأنه لا يتم سداؤه بالكامل إلا عند توقف العمل. وحتى ذلك الوقت، يعتبر المبلغ بمثابة التزام على الشركة حيث أن المبلغ مستحق للمالك.

2 القروض قصيرة الأجل: يتم تعريف هذه الالتزامات على أنها مبالغ مستحقة السداد خلال 12 شهرًا من تاريخ الميزانية العمومية. وتشمل الأمثلة النموذجية السحب على المكشوف من البنوك والدائنين. يتم أيضًا إدراج أي قروض مستحقة السداد خلال السنة التالية ضمن الالتزامات المتداولة.

يمكن تقسيم الدائنين إلى دائنين تجاريين ودائنين آخرين. يمثل الدائنون التجاريون المبلغ المستحق لموردي أصناف المخزون التي تم شراؤها بشروط ائتمانية. ويمكن للدائنين الآخرين إدراج المبالغ المستحقة مقابل خدمات متنوعة.

3 قروض طويلة الأجل. تمثل هذه المبالغ المستحقة الدفع بعد أكثر من 12 شهرًا. وهي تشمل بنودا مثل القروض المصرفية والرهون العقارية.

³⁶ Ute Nikolay ,Initiation à l'économie et à la gestion d'entreprise ,2016 Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston, p348.

المحاضرة التاسعة: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة

1. تسيير التموين:

في حياتنا اليومية الكل يقوم بالشراء بصفة منتظمة لتوفير احتياجاته من سلع وخدمات وبالتالي فهي ليست ظاهرة غريبة على أي شخص. مصطلح الشراء يشكل قلب وظيفة التموين، يتعين على الشركات القيام بعمليات شراء عديدة سواء المواد الخام والأجزاء المستخدمة في تصنيع المنتجات التي تبيعها أو المعدات اللازمة للإنتاج أو حتى الطاقة (الغاز، الكهرباء،.. الخ) التي يحتاجون إليها. علاوة على ذلك، فإن جميع المؤسسات، سواء كانت صناعية أو خدمية، صغيرة أو كبيرة، عامة أو خاصة، تشتري مختلف الإمدادات بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من الخدمات التي لا تستطيع أو لا ترغب في القيام بها بنفسها (الخدمات المصرفية، الصيانة،..)

يشمل التموين إدارة المشتريات و تشمل أيضًا مجموعة من القرارات والأنشطة:

القرارات المتعلقة بأفضل طريقة للحصول على المنتجات والخدمات التي نحتاجها: هل يجب أن ننتج المنتجات والخدمات بأنفسنا أم أنه من الأفضل التعاقد مع مصادر خارجية؟ هل الأفضل شراء أو استئجار المباني والمعدات اللازمة؟

القرارات المتعلقة بأنواع العلاقات التي يجب تأسيسها مع الموردين: هل نتعامل مباشرة مع الشركات المصنعة للمنتجات المطلوبة أم نمر عبر أحد الموزعين؟ هل نفضل الشراء المحلي أم الشراء الدولي؟ هل يجب علينا تركيز المشتريات من عدد قليل من المصادر أم توزيعها على عدة موردين؟ هل يجب إقامة علاقات تعاون مع شركات معينة أم نسمح للموردين بالتنافس للاستفادة من أفضل الأسعار؟

أنشطة النقل والمناولة والحفظ (وضع العلامات والترتيب والتخزين)، البضائع المشتراة حتى استخدامها في الإنتاج، وكذلك إدارة إعادة الحاويات القابلة لإعادة الاستخدام.

أنشطة إعادة بيع الأصول الزائدة (المعدات التي لم نعد بحاجة إليها أو مخزونات المنتجات التي نريد التخلص منها) والتخلص الآمن والاقتصادي والمحافظ على البيئة من مخلفات التصنيع أو العناصر غير القابلة للاستخدام (التصنيع المرفوض، المنتجات التالفة،..)

2. دور وظيفة التموين في المؤسسة:

يجب أن تخدم المشتريات "العملاء الداخليين"، أي جميع الأقسام الأخرى في المنظمة التي تحتاج إلى سلع أو خدمات مشتركة لهم.

وبما أن أموال المنظمة المستعملة في الإمداد، يجب أن تعمل عمليات التمويل كجهة رقابية لتجنب أي عمليات شراء غير ضرورية والحصول على أفضل مصدر للتوريد بأفضل الأسعار.

يتولى مديرو المشتريات أيضًا دور تنفيذ سياسات المشتريات الخاصة بالشركة. وقد تشمل هذه السياسات انفتاح الشركة على الشراء المحلي أو الدولي، الوصول إلى التعاقد من الباطن أو الاستعانة بمصادر خارجية، والروابط المتبادلة القائمة مع الشركات الأخرى، وقواعد منح العقود.³⁷

مدير المشتريات هو شخص محترف يخضع لقواعد أخلاقية صارمة، تهدف إلى حماية المنظمة التي توظفه من العواقب الضارة للممارسات المشكوك فيها (الرشاوى، التواطؤ، الموردين المفضلين دون سبب وجيه، المشتريات بطريقة غير قانونية، للحفاظ على احترام عمل المورد داخل المنظمة³⁸.

3. مفهوم وظيفة الشراء:

نجاح مؤسسة ما، يتأني بالتممين الأمثل لكل عنصر من عناصر النفقات، و في المساهمة المثلى لكل عنصر منها في عملية تكوين قيمة البيع، و لا يمكن الوقوف على الأهمية الإستراتيجية لوظيفة الشراء إلا من خلال مساهمتها في تحقيق هذا الهدف. فوظيفة الشراء تكتسي طابعين كمستهلك للموارد وكمكون للثروة.³⁹

وظيفة الشراء هي الوظيفة الوحيدة التي يمكنها الرفع من ربح المؤسسة دون أن يستلزم ذلك استثمارات مالية إضافية، بل يكفي من اجل ذلك أن نحسن الشراء فقط.⁴⁰

إذا كانت مهمة إدارة التمويل هو ضمان برمجة الاحتياجات والإدارة اليومية للمخزونات، فإن الشراء سوف يهتم، على وجه الخصوص، بالعلاقات مع الموردين.

وفي مواجهة المنافسة المتزايدة، تركز الشركات على أعمالها وتستعين بمصادر خارجية لجميع الأنشطة التي لا تتحكم فيها. بالإضافة إلى ذلك، مع استمرار تزايد تعقيد التقنيات المطبقة، غالبًا ما تختار الشركة عدم امتلاك المهارات داخل الشركة. وبالتالي فإن وظيفة الشراء تتجه أكثر فأكثر نحو شراء وظائف كاملة (الخدمات الفكرية والصناعية). حاليا العديد من الشركات تعتبر الموردين شركاء حقيقيين ويتم تشجيعهم على التعاون معهم من خلال إشراكهم في تصميم المنتجات الجديدة. ومن ثم فإن وظيفة الشراء تشارك في وقت مبكر جدًا في عملية التصميم. لم يعد اختيار

³⁷Hélène Giroux, Claire Poitras, Véronique Poirier, « La gestion de l'opération et de la logistique ». 2e édition, Montréal (Québec), 2019 p.276

³⁸ Hélène Giroux, « La gestion de l'opération et de la logistique », op.cit, p.277

³⁹يوسف مسعوداوي، " أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013، ص71

⁴⁰Christian Bouvier, « Audit des achats », Editions d'organisations, paris, 1990, p23

الموردين يتم فقط على أساس السعر والجودة ومواعيد التسليم للمواد، بل يجب الآن دمج جوانب الخدمات المقدمة وقدرة التصميم والسرية وما إلى ذلك مما يجعل المورد الشريك الحقيقي.

3.1. مهام وظيفة الشراء هي:

• على المدى القصير، شراء المواد المطلوبة، بما يتوافق من حيث الكمية والجودة ووقت التسليم مع مستوى الخدمة وفقاً لسياسة التوريد التي وضعتها الشركة.

على المدى الطويل، الاطلاع المستمر على التطورات في السوق من أجل تحديد وتنفيذ استراتيجية الشراء. تعتمد وظيفة الشراء على العلاقة والتفاوض (البحث عن أفضل الشروط، إبرام العقود القانونية) مع الموردين.

3.2. أهداف وظيفة الشراء:

الحصول على السلع والخدمات بالمواصفات المطلوبة ومستوى الجودة.

ضمان إمدادات موثوقة بالكميات المطلوبة؛

استلام المنتجات والخدمات المشتراة خلال الإطار الزمني المحدد؛

التأكد من أن عمليات التسليم تتم إلى الموقع الصحيح؛

إقامة علاقات ثقة وتعاون مع موردين موثوقين؛

تقليل التكاليف الإدارية المتعلقة بالشراء؛

الحصول على أفضل تكلفة إجمالية ممكنة، وهذا لا يشمل سعر الشراء فحسب، بل يشمل أيضاً تكاليف التسليم وتكاليف الإدارة والتكاليف المرتبطة بعدم الجودة، وما إلى ذلك. عند شراء المعدات، يجب أيضاً أن تأخذ في الاعتبار العمر الإنتاجي للجهاز الذي تم الحصول عليه بالإضافة إلى التكاليف المتعلقة بالصيانة والإصلاحات وقطع الغيار.

4. أسس الشراء:

جودة المنتجات والخدمات: الامتثال للمواصفات الفنية الحفاظ على الجودة من تسليم إلى آخر الضمانات والخدمات المقدمة.

التكلفة الإجمالية: تكلفة الشراء، تكلفة النقل، والتخليص الجمركي، والتكاليف الإدارية، وما إلى ذلك؛ شروط الدفع المقدمة؛ التكاليف الأخرى (الصيانة والخدمة والتركيب وما إلى ذلك).

المواعيد النهائية والحجم: وقت التسليم والمرونة، الانتظام في الالتزام بالمواعيد النهائية، الموقع الجغرافي ومخاطر التأخير؛ القدرة على الاستجابة لطلب المؤسسة.

موثوقية المورد: عدد سنوات العمل؛ السمعة والتوصيات من العملاء الآخرين؛ والوضعية المالية، وعلاقات العمل الجيدة سهولة التواصل وإقامة علاقات عمل جيدة؛ السلوك الأخلاقي⁴¹.

5. مفهوم وظيفة التخزين:

التخزين هو الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية والمحافظة عليها بتوفير الشروط المناسبة، و توفيرها عند الحاجة إليها، مع اقل استثمار ممكن و باقل تكلفة.

تتكون وظيفة المخزون من وظيفتين فرعيتين: مراقبة المخزون تهدف إلى معرفة المواد المتوفرة في المؤسسة لهذا يجب توفير المحاسبة المادية والمالية للمواد. إدارة المخزون العدد الأمثل من العناصر المختلفة الموجودة في الشركة من خلال إجراء فرز للمخزون كلما كان ذلك ممكناً (التخلص من المخزون الميت أو عديم الفائدة)؛

- سياسة التجديد الأكثر ملائمة لكل مادة.

• سياسة التوزيع (أو الاستهلاك) الأنسب لكل صنف⁴²

إدارة المخزون الجيدة هي القدرة على تلبية طلب العميل، سواء كان داخلياً أو خارجياً، بمجرد التعبير عن حاجته لهذا من الضروري تخزين ما يكفي من المنتجات مسبقاً لتجنب أي نقص في المخزون وقت الطلب.

إدارة المخزون، عنصر رئيسي لضمان الأداء الجيد للمؤسسة، يمكن تعريفها على أنها نشاط يسمح بمراقبة البضائع من حيث الكمية والجودة والتكاليف واحترام أجال التوريد.⁴³

6. أنواع المخزونات:

المخزون المخصص:

يتم معرفة وجهة المادة المشتراة للمخزون المخصص بمجرد توفيرها. يتم تصنيف هذه المواد حسب النشاط أو حسب الطلب ولا يمكن تسليمها إلا بموجب الأمر أو النشاط المعني.

المخزون العادي: ليس للمادة وجهة محددة مسبقاً ويمكن تسليمها إلى أي مستخدم أو لأي طلب.

مخزون المنتجات النهائية:

يتضمن هذا المخزون المنتجات التي يمكن تسليمها للعملاء على الفور. في هذه المرحلة، قد يتم أو لا يتم تعبئة المنتجات.

⁴¹ Hélène Giroux, « La gestion de l'opération et de la logistique », op.cit, p.282

⁴² Georges Javel, Organisation et gestion de la production, 4 édition, Dunod, Paris, 2010, p31.

⁴³ Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, « La logistique », Dunod, 2015, p63

مخزون المنتجات شبه المصنعة:

يشمل هذا المخزون التركيبات الجاهزة للتجميع أو قطع الغيار أو الملحقات التي تصنعها الشركة للتصنيع أو للعملاء.

مخزون المواد الخام:

يشمل هذا المخزون المواد الخام والقطع التي اشترتها الشركة من الموردين.

مخزون الوسائل: وهي العناصر التي يتم استهلاكها خلال دورة الإنتاج، ولكنها ليست من مكونات المنتج.⁴⁴

مخزون الصيانة:

يتضمن هذا المخزون قطع غيار للآلات أو لوحات العمل.

7. مستويات المخزون:

الحد الأقصى: هو الحد الذي لا يجب أن تقوم المؤسسة بعده بأي عملية شراء حتى يتم تصريف الموجود و ذلك نتيجة لوجود عدد محدد من المخازن و يجب تدوير عمليات الاستلام و الصرف لاستغلال المخازن بأفضل طريقة و عدم تكديس السلع و المواد بشكل غير منظم مما يعيق الحركة و يكون سببا مباشرا لتلف او فقدان او سرقة جزء من المخازن.

نقطة إعادة الطلب: يقصد بها الكمية أو رصيد المخزون الذي اذا تم الوصول إليه وجب إصدار أمر الشراء أو إنتاج جديد بالكمية المحددة مقدما. وتتحدد كمية إعادة الطلب على أساس إصدار أمر الشراء في الوقت الذي تكون فيه كمية المخزون المتاحة كافية لمقابلة احتياجات المؤسسة خلال فترة التوريد، و هي الفترة ما بين إصدار أمر الشراء و تسلم الأصناف المطلوبة.

مخزون الأمان:

ومن ثم فإن مخزون الأمان هو الكمية الموجودة في المخزون والتي من شأنها أن تجعل من الممكن التعويض عن مخاطر في نقص المخزون بسبب زيادة في الاستهلاك أو زيادة في وقت التموين . و الطريقة المستخدمة لحسابه هي المتوسطات (الاستهلاك، مدة التوريد)⁴⁵. و يجب مراعاة الجودة فالتخزين لمدة طويلة قد يؤدي للقدم او التلف.

⁴⁴Pierre Médan, Anne Gratacap, « logistique et supply chain management », Dunod, Paris, 2008, p.84

⁴⁵Georges Javel, Organisation et gestion de la production, 4 édition, Dunod, Paris, 2010, p.65.

تسيير اللوجستيك:

ظهرت الوظيفة اللوجستية في نهاية الأربعينيات في الولايات المتحدة، من طرف بعض مديري المؤسسات المبتكرة. أمثال Tixier (1979)، يمكننا التأكيد على أننا "لا نكتشف فجأة وظيفة جديدة في نطاق إدارة الأعمال، بالرغم

من التعقيد المتزايد والتغيرات في البيئة الاقتصادية، و اشتداد المنافسة، ما يقودنا إلى التساؤل عن طبيعة ما نسميه الإدارة وأهمية التخصصات التي تتكون منها، وحتى تعريفها من حيث المحتوى".⁴⁶

1. أسباب ظهور وظيفة اللوجستيك:

الانتشار و التركيز الكبير للصناعة و التجارة، ظهور مؤسسات بصناعات متنوعة منفتحة على أسواق كبيرة ما يتطلب قنوات للتوزيع و النقل و كذلك للإمداد.

عولمة الأسواق وزيادة المنافسة خصوصا بظهور المنظمات الاقتصادية العالمية مثل المنظمة العالمية للتجارة. زيادة التكاليف خصوصا لارتفاع أسعار البترول في الفترة الستينات، و ارتفاع تكلفة اليد العاملة و معدل الفائدة ما الزم المؤسسات على ضرورة التحكم فيا لتكاليف للحفاظ على هامش الربح. قصر دورة حياة المنتج بسبب المنافسة و كثرة و تغير متطلبات العملاء و التطورات التكنولوجية وهذا يتطلب من الشركات أن تطرح منتجاتها في السوق في أسرع وقت ممكن، وبالتالي تكون نشطة لتخفيض الوقت اللازم للتسويق. أمام هذه التغيرات وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بضبط تكاليفها، و تقديم أحسن الخدمات لإرضاء العملاء، و الاستجابة السريعة للمتغيرات.

2. مفهوم إدارة اللوجستيك:

تضم الخدمات اللوجستية وظائف النقل والتخزين والمناولة، وفي شركات الإنتاج، تميل إلى توسيع نطاقها في المراحل الأولى نحو الشراء والتوريد، وفي المراحل النهائية نحو الإدارة التجارية والتوزيع. كثيرا ما نستشهد بتعريف العسكري: "تتكون الخدمات اللوجستية من جلب ما هو مطلوب، حيثما تكون هناك حاجة إليه، وعندما تكون هناك حاجة إليه".

يمكننا التمييز بين العديد من الخدمات اللوجستية المختلفة حسب الغرض منها و من أساليبها:

⁴⁶Barbara Lyonnet, Marie-Pascale Senkel, « La logistique », Dunod, 2015, p12

لوجيستيك التوريد، لوجيستيك التوزيع، الإنتاج، الدعم، لوجيستيك ما بعد البيع،⁴⁷

اللوجستيك هي شكل معين من أشكال التنظيم الانتقالي الخاص، ويذكر (Tixier and Mathe 1981) أنه: “مفهوم التنسيق القائم على منطق تطوير العرض. هذا المفهوم التكاملي لا يحل محل الوظائف التقليدية لكنه يسعى جاهداً إلى تعبئتهم لتحقيق قدر أكبر من الكفاءة”

و قد ساهمت أدوات تكنولوجيا المعلومات الاتصال في تطوير الخدمات اللوجستية بترشيد التدفق المادي من خلال الحصول على معرفة أفضل بتدفق المعلومات المرتبطة باللوجستيك.

منذ منتصف التسعينات، لم تعد الخدمات اللوجستية مقتصرة على البحث عن التحسين الداخلي للشركة بل على البحث عن إدارة سلسلة التوريد "المشاركة بين المنظمات" والتي تعتبر أنه يجب فهم الخدمات اللوجستية من منظور مستوى سلسلة التوريد وليس على مستوى المنظمات التي يتم النظر فيها بشكل فردي. مع مرور الوقت، انتقلت الخدمات اللوجستية من البعد التشغيلي البحث إلى البعد المزدوج: التشغيلي والاستراتيجي.

وبالتالي فإن إدارة العمليات والخدمات اللوجستية تتكون من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع الأنشطة المتعلقة بتصنيع السلع وتدفق المواد وتقديم الخدمات، موجودة في جميع المنظمات، صغيرة أو كبيرة، خاصة أو عامة، صناعية أو خدمية. لديها وظيفة أولية تتمثل في تقديم المنتجات سواء لأعضائها (على سبيل المثال في حالة التعاونيات) أو لأطراف خارجية (زبائن ، مؤسسات صناعية ، أو المنظمات ، وأفراد المجتمع)

تتكون من مجموعة من الأنشطة المتنوعة: تحديد حجم المنشآت، تنظيم العمل والعمليات، اختيار التقنيات، تخطيط العمليات قصيرة وطويلة الأجل، إدارة الإمدادات والمخزونات، مراقبة الإنتاج والتوزيع، إدارة وتحسين الجودة، تخطيط المشاريع. معظم هذه الأنشطة مترابطة، إدارة اللوجستيك تهدف إلى تنسيقها وتعديلها مع بعضها البعض بحيث تشكل كلاً متماسكاً.⁴⁸

تهدف إدارة اللوجستيك إلى تحقيق العديد من الأهداف : مثل الالتزام بالمواعيد النهائية وحجم الإنتاج المطلوب، وخفض التكاليف، تقديم سلع وخدمات عالية الجودة، فضلاً على القدرة على التكيف بسرعة مع التغيرات.

تخضع إدارة اللوجستيك لمجموعة من القيود التي يكون مصدرها من وظائف المؤسسة كالمالية ، الإنتاج ، التسويق، الموارد البشرية..، ومحيط المؤسسة لهذا مدير العمليات دائم التنسيق مع مسؤولي الوظائف وكذلك مع ولكن أيضاً مع شركاء الأعمال في المراحل القبلية (الموردين) وفي المراحل النهائية (الناقلين والموزعين والعملاء).

⁴⁷Yves Pimor, Michel Fender, « La logistique. Production .distribution. soutien », 5e édition, Dunod, Paris, 2008, p.4

⁴⁸ Hélène Giroux, « La gestion de l'opération et de la logistique », op.cit, p.18

3. العملية اللوجستية:

العملية اللوجستية كما يعرفها هيسكيت Heskett (1978)، "تشمل الأنشطة التي تتحكم في تدفق المنتجات، وتنسيق الموارد والمنافذ من خلال تحقيق مستوى معين من الخدمة بأقل تكلفة". يقترح ماثي (1986) تعريفاً أوسع للنهج الذي اتبعه هيسكيت . العملية اللوجستية تضم ثلاثة أبعاد: التخطيط (التنبؤ بالطلب، وجدولة الإنتاج، برجة التمويل). التسيير الإداري (معالجة طلبات الزبائن، ضبط المخزون، إدارة التدفق المادي (إعداد الطلب والتعبئة والتسليم).

المحاضرة العاشرة: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة

1. تسيير الإنتاج:

الإنتاج هو نشاط اقتصادي يقوم به عون اقتصادي ويتكون من إنتاج سلع أو خدمات قادرة على تلبية الاحتياجات. يتم الحصول عليها من عوامل الإنتاج*. ويحدد مفهوم الإنتاج أيضاً نتيجة هذا النشاط.⁴⁹ أنشطة الإنتاج عبارة عن شبكة من العمليات التي تهدف إلى إنتاج المنتجات ، تتكون من تدفق مستمر للمواد الخام يتم تحويلها تدريجياً إلى منتجات نهائية.⁵⁰ الإنتاج هو تحويل المدخلات (المواد الخام والطاقة والعمالة وغيرها) إلى سلع وخدمات (المخرجات) وفق عملية مستقرة ومتكررة.

• نشاط الإنتاج هو نشاط تحويل تدفق المواد الخام والمعلومات إلى منتجات تامة الصنع، وذلك بفضل مزيج عوامل الإنتاج (الآلات والعمال)⁵¹

وظيفة الإنتاج تجمع وظيفة الإنتاج جميع الخدمات التي تضمن تحويل المدخلات (المواد، الآلات، الأموال، العمال...) إلى مخرجات (سلع، خدمات) وفقاً لعملية محددة؛ إنه التقسيم التنظيمي لأنشطة التحويل. تتطلب وظيفة الإنتاج وسائل تقنية وآلات ومعدات وموارد بشرية وعمليات تشغيلية يجب تنسيقها للحصول على الإنتاج. تعمل الوظيفة وفق نظام الإنتاج يصنف إلى: نظام الإنتاج المستمر أو المتقطع، نظام إنتاج الوحدة أو الدفعة، أو نظام الإنتاج حسب الطلب أو المخزون.

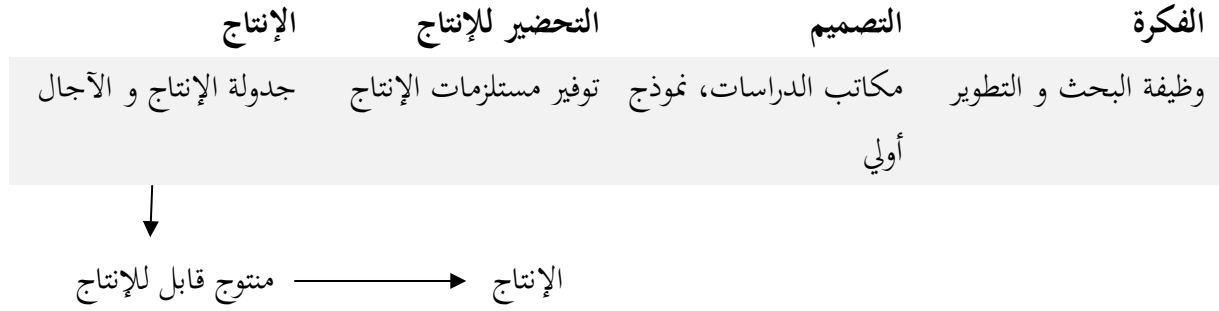
تسيير الإنتاج هي مجموعة القرارات والإجراءات التي تجعل من الممكن حل المشكلات لضمان الاستخدام الأمثل للموارد والوسائل من أجل تقديم السلع والخدمات للعملاء في ظل أفضل ظروف التكلفة والجودة والخدمة. تشمل إدارة الإنتاج إدارة المنتجات والمعدات والموارد بالتنسيق مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية للشركة. تراعي إدارة الإنتاج خفض التكاليف والمواعيد النهائية، وزيادة الجودة والمرونة.⁵² عملية الإنتاج تشير إلى مجموع العمليات و التي تمثل أنشطة وظيفة الإنتاج و كذلك مختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة بداية من تصميم إلى تحقيق المنتج النهائي، و من خلال هذه العملية تخلق المؤسسة قيمة. الشكل الموالي يوضح عملية الإنتاج:

⁴⁹Ute Nikolay , « Initiation à l'économie et à la gestion d'entreprise »,op.cit,P.32

⁵⁰Georges Javel , "Organisation et gestion de la production",op.cit,p.127

⁵¹Morgane Le Breton,KévinHerlem,SabineSépari , « DGC7 MANAGEMENT Fiches de révision »,Dunod, 2019,p.77

⁵²Jean-Luc CHARRON , « DCG Management L'essentiel en fiches »,Editions Francis Lefebvre,Dunod,Paris, 2014,p.87.



1.2. طرق الإنتاج:

نظام الإنتاج المستمر: تعتمد المؤسسة هذا النظام عند إنتاج كميات كبيرة من المنتج نمطي في المدخلات و نمطي في المخرجات كما لا يخضع لمواصفات العميل أي منتوجات متماثلة⁵³، لا يوجد مخزون وسيطي او مخزون نصف تام، الآلاتو المعدات مخصصة لإنتاج منتج معين فهو قليل المرونة،تستخدم الآلات متطورة تمكنها من الإنتاج بكميات كبيرة و تكلفة أقل. و من أهم الصناعات التي تتبع هذا النوع من الإنتاج صناعة الاسمنت، الحليب و مشتقاته، المواد الكيميائية أغلبها منتجات ذات الاستهلاك الواسع.⁵⁴

نظام الإنتاج المتقطع: تلجأ المؤسسة إلى هذا النظام عندما يتعلق الأمر بحجم محدود من الإنتاج و المنتوجات المتنوعة. تكون الآلات و المعدات المستعملة قادرة على انجاز العديد من الأعمال، و هي بالتالي غير خاصة بمنتوج ما، و هذا ما يجعلها أكثر مرونة. ويضم هذا النوع من النظام مؤسسات الميكانيك، صناعة الألبسة، صناعة السيارات...

نظام الإنتاج حسب المشاريع: يتم اعتماده إذا كانت عملية الإنتاج تتعلق بإنتاج متنوع وحيد يتميز بمواصفات فنية محددة مسبقا مثل صناعة السفن، بناء العمارات....⁵⁵.

1.3. أنشطة وظيفة الإنتاج:

تصميم المنتج، وضع الخطط،

التحضير للإنتاج تحديد نطاقات الإنتاج المهام والوقت المخصص

تنظيم الإنتاج إعداد برنامج الإنتاج

تخطيط الإنتاج، إنتاج المنتج، متابعة الإنتاج.

⁵³ A.Courtois, C.Martinbonnefous, M.Pillet, « Gestion de production », 4^e editions Organisation, paris, 2003, p.19

⁵⁴ Nathalie claret, « DGC 7 Management manuel et application », Nathan, paris, 2017, p.206

⁵⁵ يوسف مسعوداوي، " اساسيات في إدارة المؤسسات"، مرجع سبق ذكره، ص88

1.4. تنظيم إدارة الإنتاج:

جدولة و إطلاق الإنتاج: تنطوي على ترجمة خطط التوريد و التصنيع من اجل الإنجاز الفعلي. الجدولة و هي تحديد برنامج التصنيع ، فيه الكميات ترتيب وسائل الإنتاج. الانطلاق و هي إصدار أوامر التصنيع ما يعني بدأ عملية الإنتاج، أغلب المؤسسات تقوم بهذه المرحلة ألياً.

متابعة و مراقبة الإنتاج: متابعة الإنتاج يمكن من جمع المعلومات التي تحدث في ورشات العمل، مثلاً لتأخيرات أو التقدم مقارنة بالخطة، الوقت الذي تأخذه كل عملية، وقت توقف الآلات ، الإعطاب.. هذه المعلومات تسمح بمراقبة انجاز برنامج التصنيع و إمكانية تعديله بشكل دائم. قياس أداء الورشة من اجل وضع معايير احترام الآجال، الإنتاجية، معدل استخدام الوسائل، معدل الرفض . تصميم المؤشرات و لوحة القيادة التي ستكون أداة لتوجيه المنفذين و تفادي مشاكل الأداء⁵⁶.

1.5. الاتجاهات الحالية لتسيير الإنتاج:

الخدمات: المحيط الاقتصادي للمؤسسة يتسم بالمنافسة الشديدة والطلب المتزايد، لذلك و من اجل التميز لا تستطيع الشركات أن تقتصر على إنتاج السلع فقط. لإرضاء العملاء بل، يجمعون بين الخدمات الأولية والنهائية للمنتج لتقديم عرض كامل. مثلاً: تقوم الشركة المصنعة للسيارات ببيع السيارة بالإضافة إلى خدمة الصلاح و الصيانة على مدار 24 ساعة في أقل من ساعتين؛ تقوم الشركة المصنعة لآلة التصوير بدمج تدريب مستخدم الآلة وهذا ما نسميه تفعيل العرض.

المنتجات التكنولوجية المعقدة مثل (الإعلام الآلي، والإلكترونيات) تتطلب تقديم هذه الخدمات للمستهلكين، وهو ما غالباً ما يكون مربحاً جداً للشركة، بل وأكثر ربحية من بيع المنتج نفسه.

وعلى العكس من ذلك، فالخدمات تحتاج إلى إنتاج ملموس أو مواد. مثلاً: تولد خدمات النقل إنتاج القطارات والطائرات ؛ تؤدي خدمات تكنولوجيا المعلومات إلى تصنيع العديد من المنتجات.

الابتكار: يمكن أن يكون الابتكار بسيطاً أو جذرياً، ويرتبط بمنتج، أو عملية تصنيع، أو مادة، أو طريقة ما. ويمكن للشركة التي تقدم ابتكاراً أن تأمل في العثور على منافذ جديدة، وإنشاء سوق جديدة، وإرضاء العملاء أفضل من منافسيها، زيادة الطلب . أو تخفيض تكاليف إنتاجها لاستخدام هامش مالي أكبر.

وبالتالي، لا يمكن أن يكون عرض المنتج مستقرًا ومستدامًا. يجب أن تدمج المؤسسة باستمرار شيئاً جديداً لتمييز نفسها وجذب عملاء جدد. ولذلك فإن البحث عن الابتكارات وتنفيذها يعد من اهتمامات إدارة الإنتاج

⁵⁶ Alain Burlaud, « Management », Foucher Une marque des Édition Hatier, paris, 2019, p.322

المناولة: في مواجهة التطور التكنولوجي السريع، وصعوبة إتقان جميع التقنيات والقيود الزمنية والمكانية، تدعو العديد من الشركات، لضمان نموها، الشركاء إلى تنفيذ جزء من عملية الإنتاج الخاصة بهم. المناولة يمكن أن تجمع بين حالات مختلفة: الشركات المصنعة للمعدات، والمقاولين المشاركين، وما إلى ذلك.

في جميع الحالات، يتضمن الأمر وجود جزء واحد أو أكثر من المنتج النهائي الذي يصنعه آخرون فمثلا تتعاقد شركة رينو من الباطن على وحدة "لوحة القيادة" في سياراتها، يجب على إدارة الإنتاج أن تقارن باستمرار مزايا وعيوب القيام أو عدم القيام (بالتعاقد من الباطن) بكل أو جزء من الأنشطة.

الترحيل: Délocalisation

لتقليل تكاليف الإنتاج أو العثور على منافذ جديدة، اتجهت الشركات، منذ التسعينيات، إلى الذهاب والتصنيع في مناطق أخرى غير أراضي بلدها: هذه هي استراتيجية النقل، والتي يمكن أن تكون جزئية أو كلية. وبالتالي فإن النقل هو اختيار موقع صناعي وليس مجرد موقع تجاري، تتم إدارته بأسلوب شامل لعملية الإنتاج بأكملها للشركة.⁵⁷

2.. إدارة الجودة:

2.1. مفهوم الجودة:

ما هي الجودة؟ عندما تعتبر أن المنتج أو الخدمة تتمتع بالجودة، ماذا يعني ذلك؟ هل يعني ذلك أن المنتج لا ينكسر أو يتوقف عن العمل، أي أنه موثوق؟ هل يعني ذلك أن الخدمة يتم تقديمها بالطريقة التي كنت تقصدها؟ هل يعني ذلك أن المنتج يفعل ما يفترض أن يفعله؟ أم أن الجودة تعني شيئا آخر؟ تعرف الجودة على أنها قدرة المنتج أو الخدمة على القيام بما يفترض أن تفعله بشكل موثوق وتلبية توقعات العملاء.

هي توافق الخصائص التقنية للسلعة أو الخدمة وفقا للمعايير، و تمتد أيضا إلى القدرة على تلبية احتياجات المستخدمين، بأقل تكلفة وفي أقصر وقت.⁵⁸

بالنسبة للشركة، الجودة هي القدرة على تلبية توقعات المستهلك بسعر مقبول للعميل وتكلفة مرضية للشركة، الجودة ليست مفهوما موضوعيا لأنها تتجاوز المعايير الفنية لمطابقة السلعة أو الخدمة، لتشمل تصورا ذاتيا للأفراد على أساس الرضا والمنفعة التي يستمدونها من استهلاكهم للمنتجات.

2.2. مفهوم إدارة الجودة: إن ارتكاب الخطأ أمر إنساني، لكن ارتكاب نفس الخطأ مرتين أمر مستهجن للغاية. لذلك فإن دور إدارة الجودة سيتألف من تحديد وتحليل وتفسير جميع أوجه الخلل في الإنتاج من أجل تحديد الإجراءات

⁵⁷Jean-Luc CHARRON , « DCG Management L'essentiel en fiches »,OpCit ,P.89

⁵⁸Morgane Le Breton,KévinHerlem,SabineSépari , « DGC7 MANAGEMENT Fiches de révision »,p.107

التصحيحية التي سيتم تنفيذها على الموارد (البشرية والصناعية) وعلى تصميم وأساليب إنتاج المنتجات من أجل تقليل تأثيرها الفني والاقتصادي.⁵⁹

تهدف إدارة الجودة للتميز و توقع المنظمة مقارنة بمنافسيها؛ تخفيض التكاليف و احترام المواعيد النهائية إذا تمت السيطرة على العيوب والأعطال في عمليات الإنتاج والتوزيع بشكل جيد. يجب أن تؤدي إدارة الجودة الجيدة إلى إنتاج الجودة بشكل مباشر. ولهذا فمن الضروري دمج الجودة في جميع مراحل عملية التصنيع. و يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية وكذلك اتخاذ إجراءات وقائية. و من خلال تحليل الانحرافات في جميع مراحل الإنتاج، من الممكن التنبؤ بالعيوب وعلاجها قبل ظهورها. إن تحقيق الجودة المطلوبة يتطلب التزام ومشاركة جميع أفراد الشركة. ولذلك فإن إدارة الجودة تتطلب التخطيط الاستراتيجي وتخصيص الموارد بهدف الحصول على هذه الجودة.

2.3. إدارة الجودة الشاملة:

نتحدث اليوم عن الجودة الشاملة، أي جودة المنتج وعملية الإنتاج والتنظيم والإدارة والجهات الفاعلة. الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والأساليب المنظمة في استراتيجية عامة تهدف إلى تعبئة الشركة بأكملها لتحقيق رضا العملاء بشكل أفضل.

ويجب أن تلبي خمس متطلبات: الامتثال، والقياس، والتميز، والوقاية، والمسؤولية. ويتأثر بسبعة عوامل مترابطة، وهي Ms: 7 الإدارة، المعدات، المواد، أساليب الإنتاج، العمل، المال، بيئة العمل.

لقد أصبحت الجودة متغيراً استراتيجياً قوياً للشركات، ومصدراً للتميز والميزة التنافسية، ولكنها أيضاً مصدر للتكلفة في حالة ظهور عدم الجودة.⁶⁰

إدارة الجودة الشاملة (TQM) هي منهج للجودة يشمل جميع الموظفين في المنظمة. يقدر نظام ضمان الجودة هذا أن كل فرد داخل الشركة يساهم في الجودة الشاملة للمنتج أو الخدمة.⁶¹

تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى تقليل الأخطاء وبالتالي زيادة رضا العملاء، يجب أن يكون الموظفون على استعداد للمساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم. لكي تعمل دوائر الجودة بفعالية، يجب أن تتمتع الشركة بثقافة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والرغبة في المساهمة. ويجب أن يشعروا بأنه يتم الاستماع إليهم ويعتقدون أن أفكارهم ستؤخذ بعين الاعتبار

⁵⁹Georges Javel , "Organisation et gestion de la production", op.cit, P257.

⁶⁰Jean-Luc CHARRON , « DCG Management L'essentiel en fiches », OpCit , P103

⁶¹Malcolm Surridge, Andrew Gillespie, « Business management », First published in 2022 by Hodder Education, London P491

حتى يتطوعوا للمشاركة. تعتمد حلقات الجودة على الموظفين الراغبين في تحسين الأعمال؛ و على الأفكار المستمدة من تجاربهم وخبراتهم و وفق إسهامات Ishikawa 1960.

2.4. مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

التركيز على العميل: أن يكون العميل محور اهتمام المؤسسة هذا التركيز لا يكون فقط على العملاء خارج المؤسسة و إنما كذلك اعتبار الموظفين زبائن فهم الذين يقومون بتأدية الأعمال لذا يتوجب الاهتمام بهم لتحقيق الأداء المطلوب.

التركيز على العمليات و النتائج: فوجود عيوب في المنتج دليل على عدم الجودة في العمليات. الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يستلزم ذلك استخدام معايير محددة لقياس الجودة في المنتجات خلال عملية الإنتاج، لتجنب الوقوع في الأخطاء.

مكافأة الأفراد: تقديم زيادات مالية للأفراد من اجل حثهم على الاندماج و مساندة إدارة الجودة الشاملة. إضافة إلى مبادئ أخرى: تكوين و تنمية الموارد البشرية، اعتماد نظام للمعلومات و التغذية العكسية.

2.5.. وظائف إدارة الجودة:

التخطيط للجودة: يجب أن يكون لدى المديرين أهداف واستراتيجيات وخطط لتحسين الجودة لتحقيق تلك الأهداف. يمكن أن تساعد الأهداف في تركيز انتباه الجميع نحو بعض معايير الجودة الموضوعية. على سبيل المثال، يقوم دليل فوريس للسفر بتقييم الفنادق على أساس نظام النجوم، حيث تمثل الخمس نجوم أعلى مستويات الجودة. يجب أن تحصل الفنادق على تقييمات عالية وفقاً لمعايير 800 للحصول على أعلى جودة تصنيف من فئة الخمس نجوم.

خطة الجودة هي وثيقة تحدد معايير الجودة والممارسات والموارد والمواصفات وتسلسل الأنشطة ذات الصلة بمنتج أو خدمة معينة. 26 على سبيل المثال، في شركة تصنيع تقوم بتصنيع الأجزاء المعدنية، قد تتكون خطة الجودة الخاصة بها من إجراءات قابلة للتطبيق، ووصف لمعايير المواد، ومعايير صناعة محددة، و انحرافات القياس المقبولة.

التنظيم والقيادة : عملية تحسين الجودة يتم تنفيذها من قبل موظفي المؤسسة، فمن المهم أن ينظر المديرون إلى أفضل الطرق لتنظيمهم وقيادتهم. و أن يشارك كل موظف في التدريب المستمر لضمان الجودة.بالإضافة إلى ذلك، يجب إعطاء الموظفين المعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بشكل أفضل. و تقديم الدعم للأفراد لخلق الحماس في العمل. مشاركة بيانات الإنتاج ومقاييس الأداء المالي مع جميع الموظفين. تتبع المؤسسات التي لديها برامج شاملة وناجحة لتحسين الجودة إلى الاعتماد على نهجين مهمين للأفراد: فرق العمل متعددة الوظائف وفرق العمل ذاتية

التوجيه أو التمكين. نظرًا لأن تحقيق جودة المنتج هو أمر يجب أن يشارك فيه جميع الموظفين من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، فليس من المستغرب أن تعتمد المؤسسات التي تعتمد على الجودة على موظفين مدربين جيدًا ومرنين وملتزمين.

مراقبة الجودة: لا يمكن تنفيذ مبادرات تحسين الجودة دون وجود طريقة ما لرصد وتقييم تقدمها. سواء كان الأمر يتعلق بمعايير مراقبة المخزون، أو معدل العيوب، أو شراء المواد الخام، أو غيرها من مجالات إدارة العمليات، فإن التحكم في الجودة أمر مهم. تنفيذ العديد من ضوابط الجودة، مثل الاختبار الآلي وتكنولوجيا المعلومات التي تدمج و تصمم المنتج والتصنيع وتتبع تحسينات جودة العمليات. كما يتم تمكين الموظفين من اتخاذ قرارات القبول أو الرفض بشأن المنتجات طوال عملية التصنيع. هذا النهج يساعد في بناء الجودة في المنتج بدلاً من محاولة فحص الجودة في المنتج.⁶²

⁶²Stephen P. Robbins, Mary Coulter, « Management », Pearson Education Limited, British, 2021, p570

المحاضرة الحادية عشرة: التسيير التجاري في المؤسسة

1. مفهوم التسيير التجاري للمؤسسة:

قبل التطرق الى التسيير التجاري يجدر توضيح إلى مكانته في الوظيفة التسويقية، العملية التسويقية تجمع بين الأبعاد الإستراتيجية والتشغيلية. قبل طرح المنتج تعتمد البيع الترويجي، يتعلق الأمر بتصميم المنتج أو الخدمة التي تلي توقعات السوق، و تموقع المؤسسة الذي ستنفذ فيه خطة العمل التجارية و في المرحلة الثانية التسويق التشغيلي يضم أربعة عناصر، والتي نسميها ب p4: المنتج والسعر والمكان (التوزيع) والترويج (الاتصالات). الهدف من عملية التسويق هو رضا المستهلك وخلق علاقة ثقة بينه و بين الشركة و ان يكون المستهلك مخلصاً (ولاء) للعلامة التجارية.⁶³

إذن التسويق التشغيلي هو المقصود بالتسيير التجاري وهذا ينطوي على إنشاء وتطوير وتبادل السلع أو الخدمات التي يحتاجها العملاء ويريدونها. في هذه الحالة، يتم إجراء أبحاث السوق لتحديد طلب المستهلك وتقوم الشركات بتوفير ما هو مطلوب.. بمجرد تحديد المنتج المحدد، يجب وضع الاستراتيجيات المناسبة لتسويق المنتج. يجب أن تكون الاستراتيجيات المستخدمة في التسويق التجاري (التشغيلي) مصممة خصيصاً لنوع المنتج الذي يبيعه الإعلان التجاري. قد تتضمن هذه الاستراتيجيات الوسائل التقليدية (استخدام اللوحات الإعلانية أو الإعلانات التلفزيونية أو الوسائط المطبوعة المحلية) أو حملة تسويق عبر الإنترنت (باستخدام المواقع الالكترونية أو رسائل البريد الإلكتروني). هناك أيضاً خيار إما اعتماد حملة تسويقية واسعة النطاق، لإيصال المنتج إلى أذهان أكبر عدد ممكن من المستهلكين، أو استخدام إعلانات مستهدفة تستهدف مجموعات سكانية محددة.

2. عناصر المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هي جميع الأنشطة التسويقية المعينة للتأثير على قرار العميل بشراء المنتج. يتم وصف العناصر المختلفة للمزيج التسويقي بـ Ps.7. السعر: الذي يتحمله العميل مقابل المنتج. المنتج: مواصفاته و خصائصه. الترويج: وهذا يشير إلى الاتصالات حول المنتج مثل الإعلانات. المكان: يصف هذا توزيع المنتج وكيفية نقل الملكية من المنتج إلى المستهلك؛ على سبيل المثال، يتم بيع المنتج مباشرة من المنتج إلى المستهلك أو عبر وسيط مثل بائع التجزئة. الأشخاص المشاركون في عملية البيع، مثل بائعي المتاجر. العملية المتضمنة في شراء العملاء للمنتج؛ على

⁶³ Alain Burlaud, « Management », op.cit,p295

سبيل المثال، ما هي النماذج التي يتعين عليهم ملؤها؟ الدليل المادي يمثل ديكور المكاتب أو الموقع الإلكتروني أو الزي الرسمي للشركة. هذه العناصر المختلفة للمزيج تؤثر على تجربة العميل وإدراكه بشكل عام لاتخاذ قرار الشراء.⁶⁴ تجدر التوضيح إلى انفي الأساس، يعتمد تسويق السلع على العناصر الأربعة للمزيج التسويقي - وهي السعر والمنتج والترويج والمكان. بينما يتضمن تسويق الخدمات الجوانب الثلاثة الإضافية للناس والعمليات والدليل المادي. لكن ما يلاحظ أن العديد من المنتجات تحتوي الآن على عناصر السلع والخدمات. على سبيل المثال، قد يشتري العميل جهاز iPad كمنتج مادي، لكنه قد يحصل على خدمة ما بعد البيع في شكل ضمان أو صيانة مجانية لمدة عام.⁶⁵

2.1. المنتج:

المنتجات السلعية، تتميز بأنها عناصر ملموسة مثل السيارة، الحاسوب،.. أما الخدمات فهي عناصر غير ملموسة مثل الاستشارات المالية، التعليم،.... تراجع المؤسسات منتجاتها للتأكد من أنها ذات صلة و تلبي احتياجات العملاء. عند مراجعة منتجاتها، ستأخذ المؤسسات بعين الاعتبار الفوائد الأساسية التي يوفرها المنتج. على سبيل المثال، مشروب غازي يروي العطش، وغسالة توفر ملائمة نظيفة، وطائرة تنقل الأشخاص والبضائع من مكان لآخر كما يتعين عليها أيضا أن تكون على دراية بالبدائل الجديدة القادمة لتوفير فوائد مماثلة؛ على سبيل المثال، أصبح عدد أكبر من الأشخاص الآن يستخدمون هواتفهم لمعرفة الوقت بدلاً من الساعة. ستؤثر الطرق الجديدة لتلبية احتياجات العملاء أيضًا على الفوائد التي توفرها المنتجات. على سبيل المثال، مع وجود المزيد من أنظمة الاتصالات الاجتماعية مثل Zoom و Skype و FaceTime، يقل الطلب على وسائل النقل للسفر لحضور الاجتماعات؛ ومع المزيد من رسائل البريد الإلكتروني، قد تقل الحاجة إلى ورق لكتابة الرسائل. يمكن أن تتغير طرق توفير المنفعة الأساسية ويجب على المؤسسات أن تدرك ذلك وتستعد له.

تشير الخصائص الملموسة للمنتجات إلى الجوانب المادية للمنتج. وتشمل المواصفات والميزات وتصميم المنتج. يجب تطوير المنتجات وفقًا لكيفية استخدام الأشخاص لها.

تشير الجوانب غير الملموسة للخدمة إلى خصائص لا يمكن لمسها ولكنها مهمة للعملاء، مثل العلامة التجارية وقيمها الأساسية. ويتضمن أيضًا جوانب الخدمة مثل الضمان وخدمة ما بعد البيع والدعم الفني الإضافي الذي يأتي مع عملية الشراء. يلتزم بعض الأشخاص بخدمة الهاتف أو شركة الطاقة الخاصة بهم لأنهم يثقون في قدرتهم على إصلاح الأمور بسرعة في حالة حدوث مشكلة. تشتري بعض الشركات آلات التصوير أو أجهزة الكمبيوتر الخاصة

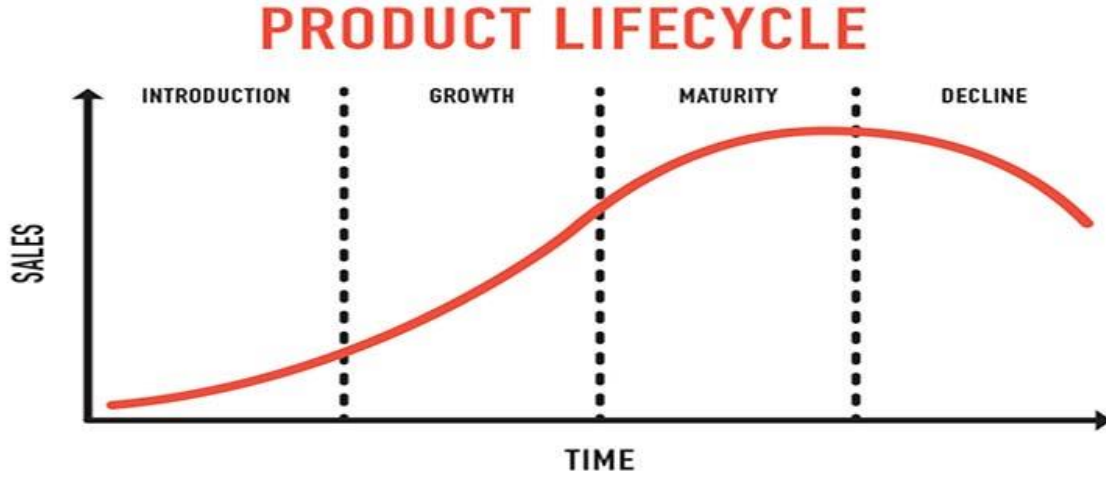
⁶⁴Malcolm Surridge, Andrew Gillespie, « Business management », op.cit, p425

⁶⁵Loykielominé, Martin Muchena, Robert A. Pierce, « Business Management », Oxford University Press, United Kingdom, 2014, P.249

بها من الشركات التي يمكنها صيانتها بشكل فعال. لا يقتصر الأمر على الجوانب الملموسة للمنتج فحسب، بل أيضاً الجوانب غير الملموسة التي يمكن أن تؤثر على قرار العميل بالشراء.

دورة حياة المنتج:

تتبع المراحل دورة حياة المنتج التي يمر بها خلال حياته. يمكن تقسيم المسار النموذجي للمنتج إلى خمس مراحل، كما في الشكل الموالي:



مرحلة البحث والتطوير:

تكون قبل مرحلة التقديم ، يتم خلال هذه المرحلة تطوير الفكرة الأساسية للمنتج واختبارها. قد يتم عمل نماذج بالحجم الطبيعي للتصميم، أو قد يتم إنتاج نماذج لمنتج ما، أو قد يتم اختبار ذوق وصفة جديدة. يمكن أن تكون هذه المرحلة مكلفة بالنسبة للشركة ولا يتم تحقيق أي إيرادات خلال هذه الفترة. يعد هذا وقتاً عالي المخاطر لأنه قد لا يتم تطوير المنتج بنجاح أبداً وقد لا يتم استرداد الاستثمار في هذه المرحلة. مما يسلب الضوء على مقدار الوقت والمال الذي يمكن استخدامه في مرحلة التطوير. يختلف طول عملية البحث والتطوير من منتج لآخر. مثلاً: حالة المستحضرات الصيدلانية الجديدة، قد يستغرق تطوير المنتجات واختبارها ما بين 12 إلى 15 سنة قبل أن يتم إطلاقها، في حين أن تطوير تصميم جديد لبطاقة التهنئة من المرجح أن يستغرق أشهراً وليس سنوات. يتم تعديل بعض المنتجات، مثل الصحف، بشكل يومي .

مرحلة تقديم المنتج:

هذه هي المرحلة التي يتم فيها إطلاق المنتج أو الخدمة وعرضها للبيع. العديد من أفكار المنتجات لن تصل أبداً إلى هذه المرحلة. يتم التخلي عنها بعد إنتاج النماذج الأولية واختبارها. في مرحلة الإطلاق، تكون تكاليف الترويج مرتفعة نسبياً لتوعية العملاء المحتملين بالمنتج، وبالتالي لا يزال من المحتمل حدوث خسارة. قد يواجه المنتجون أيضاً

صعوبة في إقناع الشركات بتخزين منتجاتهم أو العملاء لتجربة خدماتهم في هذه المرحلة إذا كان العمل جديداً وليس له تاريخ سابق يعرفه الزبائن. قد يتردون في المخاطرة بالتحويل إلى منتج جديد أو تجربته، خاصة إذا كانت هناك تكاليف باهظة في القيام بذلك.

مرحلة نمو المنتج:

إذا أصبح المنتج معروفاً ومقبولاً من قبل العملاء، تنمو المبيعات. في هذه المرحلة، و يصبح من السهل قليلاً إقناع الموزعين بتخزين المنتجات، حيث سيكونون أكثر ثقة بالمبيعات، وبالتالي، على استعداد لتخزينها. تبدأ الشركة في تحقيق الأرباح تبدأ الإيرادات في التفوق على التكاليف، تحتاج الشركة إلى التأكد من قدرتها على تلبية الطلب وإدارة عملية النمو. قد تقوم الشركة بتعيين المزيد من الموظفين، وشراء المزيد من المعدات وتوسيع مقرها؛ إذا حدث هذا بسرعة فقد يكون من الصعب الحفاظ و التحكم في هذه التغييرات ما يؤثر على الوفاء بالمواعيد النهائية والحفاظ على جودتها و هذا يمثل مشكلة كبيرة في هذه المرحلة من دورة الحياة. بالطبع، بعض المنتجات لا تصل أبداً إلى مرحلة النمو: يتم إطلاقها ولكنها لا تنجح أبداً وتفشل المبيعات في الانطلاق.

مرحلة النضج والتشبع:

في هذه المرحلة من عمر المنتج، يتباطأ نمو المبيعات. قد يكون المنتج موجوداً في السوق لبعض الوقت وربما يكون المنافسون قد أطلقوا عروضهم المنافسة. المنتجات . يمكن أن تستمر مرحلة النضج لسنوات في بعض الحالات. لا يوجد توسع سريع ويجب على المديرين التفكير في ما يجب فعله بعد ذلك مع المنتج؛ على سبيل المثال، هل ينبغي استثمار الأموال لمحاولة تعزيز المبيعات؟ هل ينبغي تطوير نموذج جديد؟ هل هناك سوق جديد لاستهدافه؟ هل يجب إلغاء المنتج؟

مرحلة التراجع:

في نهاية المطاف، من المرجح أن تنخفض مبيعات أي منتج. قد تجد الشركة صعوبة أكبر في توزيع المنتج في هذه المرحلة وقد تضطر إلى خفض السعر للحفاظ على المبيعات. على سبيل المثال، تتضمن هذه المرحلة انخفاضاً في المبيعات حيث أصبحت منتجات المنافسين الجدد أكثر شهرة. عندما يصبح المنتج غير مربح أو منتج جديد جاهز، سيتم سحب المنتج الأصلي من السوق. ويمكن اعتماد استراتيجية التوسع، مثل التصدير، في مرحلة النضج كوسيلة لتعزيز المبيعات.

تحتاج استراتيجيات التسويق للمنتج إلى التغيير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنتج حيث ستتغير مواقف العملاء تجاه المنتج. بالإضافة إلى ذلك، قد يحتاج السوق المستهدف إلى التغيير وقد تكون هناك زيادة في المنافسة على المنتج.

استخدام دورة حياة المنتج:

الهدف من تتبع دورة حياة المنتج تمكين المديرين تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج لضبط المزيج التسويقي وفقاً لذلك. على سبيل المثال، يمكن استخدام الترويج للإعلان عن إطلاق منتج في مرحلة التقديم، وكذلك للتأكيد على الاختلافات مع المنافسين في مرحلة النضج. قد يكون السعر مرتفعاً في البداية إذا كان المنتج يحتوي على بعض الميزات الفريدة ولكن قد يتعين تخفيضه في مراحل لاحقة مع دخول المنافسين إلى السوق. قد يكون التوزيع صعباً في البداية عندما يكون المنتج جديداً، لكنه يصبح أسهل بمرور الوقت عندما يبدأ في التوزيع في السوق، يجب أن تكون الشركة قادرة على تحسين أداءها من خلال التعرف على أو توقع مكان وجود المنتج في دورة حياته وتكييف المزيج التسويقي وفقاً لذلك.

2.2. السعر:

يعد الحصول على السعر الصحيح عنصراً مهماً للتسويق الفعال، لأنه سيحدد ما إذا كان العملاء يعتقدون أنهم يحصلون على قيمة مقابل المال. هو المبلغ الذي يتحمله المستهلكون مقابل الحصول على المنتج. إنه يشير إلى القيمة التي يخصصها المستهلكون للمنتج. على سبيل المثال، عندما تم طرح جهاز Apple iPad 1 لأول مرة، دفع المستهلكون ثمناً باهظاً مقابلته بسبب جودته الجيدة. ومن ناحية أخرى، فإن أسعار سلع مستعملة أقل من الجديدة لأنه يُنظر إليها على أنها ذات قيمة أقل. قد يكون تحديد السعر المناسب أمراً صعباً بالنسبة للشركات بسبب الطبيعة الحساسة لسلوك الشراء لدى المستهلك والعوامل الداخلية والخارجية المختلفة التي تؤثر على هذه السلوكيات. يلعب سعر المنتج دوراً مهماً في قرار الشراء، إذا كان السعر مرتفعاً جداً، فإنه ببساطة لا يمكن للمستهلك شراءه حتى لو أراد ذلك أو حتى لو كان بإمكانه، لأنه سينظر إليه أنه لا يقدم مزايا قيمة مقابل سعره. السعر غالباً ما يلعب دوراً هاماً في قرار الشراء.

و لو أراد اختيار السعر الأرخص، فقد يكون من الصعب القيام بذلك، (مقارنة الأسعار) نظر لمدى تعقيد هيكل الأسعار مثل أسعار الهواتف المحمولة أو الكهرباء. غالباً ما تتضمن أسعاراً خاصة وتعريفات مختلفة وخيارات مختلفة، مما قد يجعل من الصعب على العملاء معرفة ما هي أفضل صفقة بالفعل. لقد سهلت مواقع مقارنة الأسعار الوصول

إلى المعلومات ومقارنتها، ولكن يجب توخي الحذر لأنها تتضمن فقط مقارنات مختارة و قد تكون هناك خيارات أرخص ولكن لم يتم تضمينها.

السعر هو المكون الثاني من العناصر السبعة للمزيج التسويقي. السعر هو المبلغ المالي الذي يدفعه العملاء مقابل منتج أو خدمة. إن العميل هو الذي سيحدد في النهاية ما إذا كان السعر الذي حددته الشركة صحيحًا أم لا. تؤثر مستويات التسعير بشكل كبير على الإيرادات والأرباح التي تحققها الشركة، مما يساعد على تحديد نجاحها المالي أو فشلها.

ولذلك فإن قرارات التسعير الصحيحة هي من أهم القضايا التي تواجه مديري التسويق. غالبًا ما تطبق الشركات أساليب تسعير مختلفة على مجموعة منتجاتها، اعتمادًا على تكاليف الإنتاج والمرحلة في دورة حياة المنتج والظروف التنافسية داخل السوق. يعتمد تسعير المنتج للسوق على مجموعة من العوامل. عندما تحدد شركة ما استراتيجية التسعير الخاصة بها، يجب عليها التأكد من أنها تغطي السعر الأساسي للمنتج، ثم تأخذ في الاعتبار نطاق استراتيجيات تعديل الأسعار المتاحة.

المبينة أدناه هي العوامل المختلفة التي يجب أخذها في الاعتبار عند تحديد سعر المنتج أو الخدمة هناك ثلاث طرق رئيسية لتحديد سعر المنتج أو الخدمة

الأساليب المبينة على التكلفة:

سوف ترغب الشركة في استرداد إجمالي التكاليف (الثابتة والمتغيرة) المرتبطة بإيصال المنتج فعليًا إلى درجة الاستعداد للسوق. وهذا يتطلب من الشركة حساب نقطة التعادل الخاصة بها. يتم احتساب التكاليف عادةً على أساس "التكلفة لكل وحدة". يتم بعد ذلك إضافة نسبة مئوية قياسية (تمثل هامش الربح المطلوب) إلى تكلفة الوحدة للوصول إلى سعر البيع.

الأساليب القائمة على المنافسة: من الطبيعي أن يقوم العميل بمقارنة الأسعار والجودة بين المنتجات التي تقدمها الشركة وتلك المنافسة، لذا يجب تسعير المنتجات في نطاق سعري مماثل للمنافسين.

تحتاج الشركات أيضًا إلى التركيز على جوانب أخرى من العمل، مثل خدمة العملاء وبرامج الولاء لجذب العملاء. إذا أرادت شركة ما أن تكون رائدة في السوق، فسيتمتع عليها اعتماد استراتيجية قيادة الأسعار، وبالتالي تحديد الأسعار للمنافسين الآخرين في تلك الصناعة⁶⁶.

⁶⁶Julie Cain, Megan Jeffery, Gillian Somers, « BUSINESS MANAGEMENT », Cambridge University Press, United Kingdom, 2017, P247

سياسات التسعير:

تختلف استراتيجية التسعير بناءً على ما إذا كانت الشركة تقدم منتجاً جديداً أو أن المنتج أو الخدمة موجودة في السوق. عند تقديم منتج جديد، قد تتبنى الشركة إحدى الاستراتيجيات التالية:

• **تسعير الاختراق** حيث يتم تحديد سعر أقل من سعر المنافسين أو السعر العادي لمثل هذا المنتج. والغرض منه هو حث العملاء على تجربة المنتج ومن ثم إنشاء منتج طويل المدى

التسعير المرتفع يتم استخدامه للمنتجات عالية الجودة ذات العلامة التجارية المعروفة. يتميز السوق أنه صغير ولا يعتبر ذو إمكانات نمو. السعر المطلوب مرتفع مقارنة بمنافسيها وتقتنص عملاء ذوي دخل مرتفع السوق.

التسعير النفسي : يستخدمه المصنعون وتجار التجزئة لجعل السعر يبدو أقل مما هو عليه في الواقع. ويبدو أن سعر 1999 دينار أقل من 2001 دينار. يفترض المستهلكون أيضاً أن بعض المنتجات، بسبب صورتها وجودتها، ستكون باهظة الثمن. في حين أن تكلفة إنتاج العطور ومستحضرات التجميل ليست مرتفعة إلى هذا الحد، فإن نسبة كبيرة من التكلفة ترتبط في الواقع بالتغليف لجعل المنتج يبدو حصرياً.

التسعير التكميلي : حيث يتم تحديد السعر على مستوى منخفض لعنصر واحد وسعر مرتفع لعنصر آخر من شأنه أن يتناسب معاً عادةً؛ على سبيل المثال، البدلة والقميص وربطة العنق والمعطف والوشاح. هناك عوامل أخرى يمكن أن تؤثر على تسعير المنتج أو الخدمة. وتعتمد بعض المنتجات، مثل الفواكه والخضروات الطازجة، بشكل كبير على مستوى العرض، إما مباشرة من المزارعين أو من سوق الجملة بسبب العوامل الموسمية.

عندما يكون هناك فائض في المعروض من المنتج في السوق، فإن السعر عادة ما ينخفض على أمل جذب المستهلكين لشراء كميات إضافية.

علاقة السعر بالطلب أكثر تعقيداً. قد يكون لبعض المنتجات زيادة في الأسعار مع تأثير ضئيل أو معدوم على الطلب. تعتبر هذه المنتجات غير مرنة الأسعار، وتقبل عمومًا إلى أن تكون منتجات أساسية مثل الحليب والخبز أما المنتجات التي تشهد انخفاضاً كبيراً في الطلب بسبب ارتفاع الأسعار فهي ذات مرونة سعرية، و غالباً هي منتجات غير أساسية، مثل تذاكر السينما والسفر للسياحة وأسعار المطاعم.⁶⁷

2.3. المكان :

المكان هو العنصر الثالث من العناصر السبعة للمزيج التسويقي. من المهم جداً أن تقوم الشركات بوضع منتجاتها بشكل صحيح بحيث يكون في متناول المستخدم النهائي (المستهلك) متى وأينما يريده. وبالتالي، يتضمن المكان

⁶⁷Julie Cain, Megan Jeffery, Gillian Somers, « BUSINESS MANAGEMENT »,op.cit,p248

اتخاذ القرارات للتأكد من أن الكمية المناسبة من المنتج موجودة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. ويعني أيضاً طرق عرض المنتجات لمجموعات المستهلكين.

كذلك يشير إلى موقع المنتج أو قنوات التوزيع المستخدمة لإيصال المنتج إلى المستهلك. يمكن شراء المنتجات من المتاجر أو عبر الإنترنت. كما يتم استخدام الوسطاء، الذين يشملون تجار الجملة وتجار التجزئة والوكلاء، لتوصيل المنتجات إلى حيث يحتاجها المستهلكون. على سبيل المثال، تمتلك محلات السوبر ماركت الكبيرة مثل Shoprite أو Nakumatt عددًا من منافذ البيع بالتجزئة الموزعة في جميع أنحاء البلاد لضمان توفر منتجاتها لأكثر عدد ممكن من المستهلكين⁶⁸.

وعليه تُستخدم قنوات التوزيع لتوفير الرابط بين الشركة المصنعة والعميل. هناك نوعان رئيسيان من قنوات التوزيع: المباشرة وغير المباشرة.

تمكن قناة التوزيع المباشرة الشركة المصنعة من بيع منتجاتها مباشرة إلى العميل. مما يتطلب من الشركة الاستثمار في المرافق والموظفين لبيع منتجاتها؛ و يتيح لهم السيطرة الكاملة على وظيفة التسويق. وقد ساعد الإنترنت على تفعيل أكثر هذه القناة التوزيع، خاصة بالنسبة لخدمات مثل التأمين والخدمات المصرفية

قناة التوزيع غير المباشرة، يتطلب استخدام نقاط البيع بالتجزئة أين تكون المنتجات مخزنة ثم يتم عرضها. هي قناة الأكثر استخداماً في الشراء لدى الزبائن الذين يرغبون في اقتناء عدة منتجات متناسقة. مؤخراً ظهر مصطلح المتجر الكبير عبر الإنترنت، مثلاً Kogan.com يعتبر الوجهة الأولى للشراء في أستراليا، يعمل على مدار 24 ساعة يوفر أجهزة التلفزيون، و الهواتف، اللوحات الالكترونية،..

في كثير من الأحيان، تدمج الشركات بينهما من القناة المباشرة وغير المباشرة، حيث أن لديها منفذ بيع بالتجزئة خاص بها حيث تقوم بتوظيف موظفي المبيعات الخاصين بها وإدراج المنتج للبيع من خلال الموزعين. ويتم بيع المنتجات الصناعية مباشرة مع عدد أقل من الوسطاء مقارنة بالسلع الاستهلاكية. تغطي الخدمات اللوجستية القرارات المتعلقة بالنقل والتخزين و المحافظة على المنتجات. إن وجود عملية لوجستية فعالة يمكن أن يوفر للشركة ميزة تنافسية قوية.

2.4. التوزيع :

يتضمن التوزيع تواصل الشركة مع عملائها الفعليين أو المحتملين. يشير إلى الطرق المختلفة التي يتم من خلالها إعلام المستهلكين بمنتج أو خدمة الشركة وإقناعهم أيضاً بقدرة هذا المنتج على تلبية احتياجاتهم أو رغباتهم. تعتبر طرق

⁶⁸Loykie Iominé, Martin Muchena, Robert A. Pierce, « Business Management », P264

الترويج المستخدمة لجذب المستهلك لشراء المنتج مهمة جداً، قد تستخدم الشركة مثلاً الإعلانات التلفزيونية أو اللافتات لترويج المبيعات، أو مزيج من الاثنين معاً، من أجل إقناع المستهلكين بشراء المنتج. الهدف من الترويج هو الحصول على عملاء جدد أو الاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال توصيل المعلومات حول المنتج. اختيار طريقة الترويج يتوقف على الهدف الذي تريد المؤسسة الوصول اليه، هل تريد التعريف بالمنتج الجديد؟ هل تريد تنشيط مبيعاتها؟ ... ويمكن القيام بذلك من خلال:

الترويج فوق الخط:

عبارة عن اتصال عبر وسائل الإعلام يستخدم بشكل أساسي لبناء وعي العملاء بالمنتج والعلامة التجارية. أنها تنطوي على حملات مثل الإعلانات التلفزيونية أو الإذاعية الذي يمكن المؤسسة من أن تصل الى شريحة كبيرة من المشاهدين.. استخدام الإنترنت كعرض صفحة المنتج في محركات البحث و على المواقع ليراهم مستخدمو الإنترنت⁶⁹ إن الترويج عبر الإنترنت ليس مستهدفاً بشكل كبير وقد يكون من الصعب قياس تأثيره المباشر على المبيعات والأرباح.

الترويج الإعلاني:

مزج. غالباً ما يُستخدم الإعلان كإستراتيجية طويلة المدى لبناء الولاء للعلامة التجارية. هناك بالطبع العديد من الوسائط المختلفة المتاحة من حيث الإعلان، مثل الصحف والإذاعة والتلفزيون واللوحات الإعلانية. على نحو متزايد، في الوقت الحاضر هناك أيضاً وسائل إعلانية متاحة عبر الإنترنت.⁷⁰

يجب على المديرين تحديد الوسائط الأكثر ملائمة لاستخدامها في الإعلان. يعتمد ذلك على الموارد المتاحة، والفئة المستهدفة وأنماط حياتهم، والمبيعات المحتملة (التي تؤثر على المبلغ الذي يمكن إنفاقه) وطبيعة المنتج. قد تكون المنتجات المطلوبة بكثرة مثل السيارات تستخدم الإعلان التلفزيوني، أما مصمم الديكورات فيمكن أن يضع إعلانه في المجلات.

الترويج تحت الخط (BTL): يشير إلى الأنشطة الترويجية التي تستهدف مجموعة مستهدفة محددة عندما يكون هناك اتصال مباشر معهم بدلاً من استخدام وسائل الإعلام. على سبيل المثال، العروض الترويجية وخطط الرعاية وولاء العملاء. يركز الترويج تحت الخط بشكل كبير على تحويل الفائدة إلى مشتريات ويمكن قياس عائد الإنفاق بشكل مباشر أكثر من الإعلانات. مثل: ترويج المبيعات هو محاولة لتعزيز المبيعات باستخدام تقنيات مثل العروض

⁶⁹Alain Burlaud, « Management », op.cit ,P309

⁷⁰Malcolm Surridge, Andrew Gillespie, « Business management », op.cit,p445

الترويجية والمسابقات وتخفيضات الأسعار. يمكن أن تشمل العروض 10 في المائة إضافية مجاناً و"اشتر واحدة واحصل على واحدة مجاناً" يمكن استخدام ترويج المبيعات كوسيلة لتعزيز المبيعات على المدى القصير.

البيع الشخصي:

يعتمد البيع الشخصي على التواصل المباشر مع العملاء. يمكن استخدام هذا من قبل الشركات المصنعة لجعل الموزعين يقومون بتخزين منتجاتهم أو في الأسواق الصناعية وقطاع الخدمات، حيث يتعامل المنتج غالباً بشكل مباشر مع العميل.

يمكن أن يكون فريق المبيعات ضرورياً للغاية في بعض الأسواق. على سبيل المثال، يتم استخدامه على نطاق واسع في الخدمات المالية مثل المعاشات التقاعدية والتأمين والرهون العقارية. إذا كان المنتج تقنياً ومعقداً ويحتاج إلى شرح للعملاء، فمن المرجح أن يكون فريق المبيعات وسيلة ترويجية فعالة. على سبيل المثال، يجب على المصنعين العمل على تحقيق المبيعات من خلال تجار التجزئة؛ تتنافس فرق المبيعات في الشركات المصنعة بقوة لعرض منتجاتها بأفضل طريقة في المتاجر.

الترويج المباشر:

يتضمن الترويج المباشر الاتصالات التي يتم تسليمها مباشرة إلى المستهلك دون أي وسائط متداخلة. يعتمد على تسيير العلاقة مع الزبون CRM و حزمة برامج الإدارة المتكاملة PGI ، من أمثلة الترويج المباشر البيع من منزل إلى منزل، مثل مبيعات Avon أو Tupperware ، والمراسلات المباشرة ورسائل البريد الإلكتروني والتسويق عبر الهاتف (حيث يقوم فريق المبيعات بالاتصال بالعملاء). وبفضل معلومات قاعدة البيانات المتطورة بشكل متزايد، يمكن استهداف أشكال الترويج هذه بعناية. ومع ذلك، ليس كل الترويج المباشر مستهدفاً بعناية. غالباً ما يشير الأشخاص إلى "البريد غير الهام" الذي يصل عبر صندوق البريد الخاص بهم؛ إذا اعتقد الناس أنها غير مرغوب فيها، فهي غير مستهدفة بشكل جيد.

الترويج عبر الخط:

يجمع الترويج عبر الإنترنت بين الترويج فوق الخط وتحت الخط حيث يحاول زيادة الوعي بالعلامة التجارية واستهداف عملاء محددين وتحويل اهتماماتهم إلى مبيعات. ومن الأمثلة على ذلك حملة تلفزيونية وطنية تكملها منشورات مستهدفة وإعلانات في الصحف. يتم الترويج عبر الإنترنت على جبهتين، مما يؤدي في الوقت نفسه إلى زيادة الوعي وزيادة التحويل إلى مبيعات.

2.5. الناس:

كل شخص في العمل لديه اتصال مع العميل يترك انطباعاً. في كثير من الأحيان يجد العملاء صعوبة في فصل المنتج أو الخدمة المقدمة عن الموظف الذي يقدمها. وبالتالي يمكن أن يكون للموظفين تأثير عميق – إيجابي أو سلبي على مستوى رضا العملاء. يجب أن يتم تدريب الموظفين ، وتحفيزهم، وأن يتمتعوا بالسلوك الصحيح وأن يكونوا مناسبين لدورهم و هو البيع. إذا كان العميل سعيداً بالمعاملة التي يتلقاها، فإنه يصبح في صف الشركة وعلامتها التجارية، و إذا تمكنت الشركة من تقديم نفس طريقة المعاملة الجيدة لخدمة ما بعد البيع، فقد يصبح هذا في كثير من الأحيان أكثر أهمية للعميل من السعر المدفوع مقابل المنتج.

2.6. الدليل المادي: هو المكان الذي تقدم فيه الخدمة للعميل تتكون من مساحة المكان، الألوان، الموسيقى، الطابع العمراني، الأثاث المستخدم، البيئة المادية التي يجرب فيها المستهلك الخدمة تؤثر كثيراً؛ على سبيل المثال، عند الطيران، سيكون نوع الطائرة وظروفها المحيطة وتصميم المقاعد وأي علامات اتجاهية. تتعلق الظروف المحيطة بدرجة الحرارة والرائحة والصوت واللون والموسيقى والضوضاء، ويمكن أن تؤثر هذه الأمور إيجاباً أو سلباً على المستهلكين أثناء تجربة الخدمة. يحتاج المقدمون للخدمة إلى مطابقة الأجواء مع الخدمة المقدمة.

2.7. العمليات:

أصبح رضا العملاء أكثر أهمية لنجاح التسويق. إن العملية التي من خلالها يتعرف العميل على المؤسسة، ويبحث عن المنتجات، ويختار المنتج ويشتريه، والتسليم الفعلي للمنتج أو الخدمة، وسلوك المشاركين في عملية التسليم، كلها عوامل حاسمة لرضا العملاء.

الانطباعات الأولى مهمة دائماً للمستهلكين ، يجب على الشركة أن تسعى جاهدة لجعل الانطباع "جيداً". يجب أن تكون العمليات داخل الشركة مصممة لصالح العميل؛ هذا يعني:

- إبقاء العملاء على اطلاع تام بالمعلومات .
- تقليل أوقات الانتظار إلى الحد الأدنى، إما وجهاً لوجه أو عبر الموقع الإلكتروني للشركة
- أن يقدم الموظفون خدمة فعالة تتسم بالكفاءة و المعاملة الجيدة.⁷¹

⁷¹Julie Cain, Megan Jeffery, Gillian Somers, « BUSINESS MANAGEMENT »,op.cit,p259-260

المحاضرة الثانية عشرة: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

1. نشأة و تطور وظيفة الموارد البشرية:

1.1. الثورة الصناعية: ظهرت في العالم الغربي خلال القرن الـ18 و في العالم العربي بين القرنين الـ19 و الـ20. و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغناءها أحيانا عن العمال و احتياجها أحيانا إليهم و أحيانا لعمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، عدم وجود فترات للراحة، الضوضاء،...). كما أدى الأمر إلى ظهور الملاحظين و المشرفين كفئة اساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم. كما أدى أيضا إلى رقابة روتينية للعمل و ملل العاملين. و لقد أظهرت هذه الفترة ضرورة تحسين ظروف العاملين.

1.2. نشأة وظيفة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية: إن أول ظهور لوظيفة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية مثل: شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية وقد كان عام 1914. مؤسس هذه الشركة هو هنري فورد باسم "إدارة المستخدمين" و مع توسع حجم أعمال هذه الشركة و استخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية الاختيار و التعيين و التأهيل و تحديد رواتبهم، وجد فورد ان هناك ضرورة ملحة لإحداث هذه الوظيفة لرعاية شؤون الاستخدام و التوظيف بدلا من المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة. أدركت شركة فورد بضرورة دور هذه الوظيفة لتقوم بالتفاوض مع النقابات العمالية حول مسائل العمل و التوظيف، و تحسين العلاقات و منع حدوث إضراب لدى العمال.

1.3. الحرب العالمية الأولى: أضافت ظروف الحرب مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل و انتشار وجود وظيفة الاستخدام في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال و الحكومات أنذاك بان القوى العاملة هي الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة، فقد سبب نقص العمال بسبب توجه الشبان إلى جبهات القتال وتزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل في المصانع لتوفير مكان عمل صحي ومناسب ومريح و أجور جيدة تساعد على رفع إنتاجية القوى العاملة.

1.4. الإدارة العلمية للعمل: حاول تايلور أن ينظم العلاقة بين الأفراد و الإدارة من خلال مبادئ التنظيم العلمي للعمل أهمها: تصميم العمل، دراسة الوقت والحركة، الاختيار المناسب للعاملين و تدريبهم و إعطاءهم الأجر على أساس القطعة كمحفز لهم.

1.5. مدرسة العلاقات الإنسانية: أتت بدراسات ميدانية على أساس تجارب هاوثورن الشهيرة أقيمت في شركة الكهراء الغربية الأمريكية بجانب مدينة شيكاغو. لقد ركزت هذه الدراسات على ارتباط الروح المعنوية للعمال

بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية و المادية. و أشارت إلى أهمية العنصر البشري و ضرورة إحداث تكامل بين أهدافه و أهداف المنظمة التي يعمل بها. و قد أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى عكس ما نادت به التaylorية التي تعتبر الإنسان كائنا اقتصاديا حافزه للعمل فقط المال، بل العامل له مشاعر يجب تقديرها كحبه لإظهار الاحترام له و كذلك معاملته بإنسانية لرفع روحه المعنوية و بالتالي رفع روحه الإنتاجية. وهذا ما غير نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري و عزز قناعتهم بضرورة تفعيل دور وظيفة الاستخدام.

1.6. الحرب العالمية الثانية: هي تتشابه مع ظروف الحرب الأولى، فمطالبها أظهرت الحاجة إلى الاختصاصيين في مجال الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية من اجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل، و تلبية احتياجات الحرب من سلع و خدمات. لقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية و الأمريكية نفسها في حاجة إلى دعم جهود إدارات الاستخدام و تفعيل دورها. ففي بريطانيا على سبيل المثال و تحديدا عام 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون العاملين الذين يعملون في المصانع 5500 مختص وكانوا يسمون أنداك "ضابط أفراد" و كان دورهم ينحصر في الإشراف على وظيفة شؤون الاستخدام.

1.7. نشأة وظيفة الأفراد: بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع و أصبح العمل فيها له طابع التخصيص و الاحتراف. و ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال هو تخصيص الأفراد، له مبادئ و يدرس في الجامعات و تغيرت تسمية "وظيفة الاستخدام" إلى تسمية جديدة "وظيفة الأفراد و العلاقات الصناعية" حيث شاعت هذه التسمية كثيرا في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا و مما فعل دور هذه الوظيفة بعد الحرب العالمية الثانية تزايد تدخل الحكومات في الدول الصناعية في مجالات العمل و التوظيف، حيث راحت تسن القوانين و التشريعات لحماية الموارد البشرية في المنظمات، و تلزم أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهذه الموارد (تامين صحي، تعويض البطالة...). وكانت تلعب دور الوسيط بين النقابات العمالية و المنظمات لتخفيف حدة الصراع بينهما و منع حدوث اضطرابات و توفير الاستقرار الاقتصادي.

ما بين العامين 1960-1980 أصبحت وظيفة الأفراد تنفذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب و التنمية، التعويضات، فقد أصبح نطاق الوظائف و ممارسات إدارة الأفراد و قاعدة الهرم الإداري تشمل جميع العمال و مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

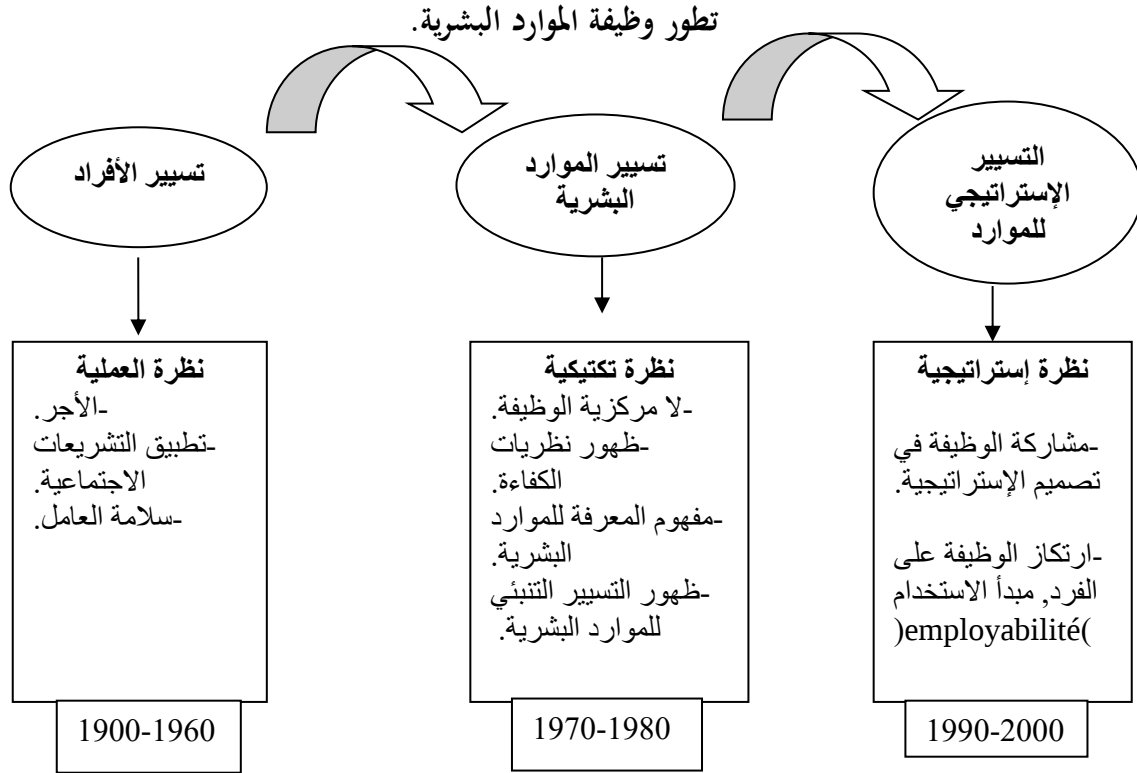
1.8. نشأة وظيفة الموارد البشرية: مع سنوات الثمانينات تغير اسم وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية. لم يكن التغيير في المسمى فقط ولكن في المضمون ودورها في المنظمة. فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الإدارة العليا إلى دور المخطط والمنفذ في أن واحد. أن استعمال مصطلح مورد في مجال العنصر البشري كان بفضل إسهامات

نظرية الموارد لكل من الباحثين: Hamel.Prahalad. المورد هو الذي يوفر للمنظمة ميزة تنافسية دائمة و تتوفر فيه الخصائص الأربعة التالية:

- (1) يحقق قيمة للمؤسسة, مورد متنوع.
 - (2) يجب أن يكون موردا نادرا و فريد من نوعه (مورد خاص).
 - (3) يجب أن يكون صعب التقليد.
 - (4) عدم إمكانية المنافسين من استعمال مورد بديل له (مورد غير بديل).
- هذه الخصائص الأربعة من الممكن أن يتصف بها العنصر البشري من خلال عملية توظيف دقيقة و صحيحة، إجراء التكوينات للعمال حتى يكون دائما تناسب بين مستوى العمال ومتطلبات الوظيفة و كذلك للاستجابة لمتغيرات المحيط الخارجي، إعداد نظام للتعويضات يكون مناسب و عادل، مع أنظمة للحوافز، كذلك توفير ظروف عمل آمنة و ملائمة، تسيير للمسار المهني.. الخ و من ثم يستطيع العنصر البشري خلق التميز للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها. و هذا ما تسعى إليه وظيفة الموارد البشرية التحول من نظرة إلى العامل كتكلفة إلى مورد يخلق قيمة.

وعلى إثر نظرية الموارد تبلور تيار جديد ظهر خلال سنوات التسعينات. أعمال جيفري فيفر⁷² Jeffrey Pfeffer على سبيل المثال: توضح المكان المركزي المسند للموارد البشرية عند تصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية. من جهة أخرى,العديد من الباحثين المعروفين في مجال الإستراتيجية يشيرون أن التحدي الحقيقي في السنوات المقبلة هو تسيير رأس المال البشري و المعرفي. هؤلاء الكتاب يسعون إلى إعطاء الموارد البشرية المكانة المركزية في الإستراتيجية و يشيرون إلى: "المعرفة النادرة و الخبرة تمكن من تطوير منتجات جديدة و العلاقات الشخصية مع العملاء المهمين هي في صميم مرونة القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق. باختصار الأفراد هم الموارد الإستراتيجية المفتاحية, و الإستراتيجية يجب أن تكون على أسس الموارد البشرية" و الشكل الموالي يبرز أهم التطورات التي حصلت على وظيفة الموارد البشرية.

⁷² C.O'Reilly, J.Pfeffer, Hidden Value, Harvard Business School Press, 2000 et J. Pfeffer, The human equation: building profits by putting people first, Harvard Business School Press,1998.



Source : Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, « GESTION des RESSOURCES HUMAINES », Gualino éditeur, paris, 2006,p.21.

2-تعريف وظيفة الموارد البشرية:

يعرف Flippo E إدارة الموارد البشرية بأنها: "تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة".⁷³

و يعرف Grant, J/ و Smith, G إدارة الموارد البشرية بأنها مسئولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا لما يقوم به العاملین المتخصصين في إدارة الأفراد⁷⁴.

وحسب الكاتب جمال الدين محمد المرسي تسيير الموارد البشرية هي "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية, وتطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية"⁷⁵.

⁷³Flippo,E.B., "Principales of Personnel Management", Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1971,p.5.

⁷⁴Grant,J. ,and Smith,G. , "Personnel Administration and Industrial Relations", Second Edition, London,1977,p.2.

⁷⁵ جمال الدين محمد المرسي, "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية", الدار الجامعية, الإسكندرية, 2006, ص 16.
علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" دار المكتبية عين الشمس، القاهرة، 1974، ص 36.

و حسب الكاتب علي عبد الوهاب تسيير الموارد البشرية "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد"⁵

وانطلاقاً من التعريفات السابقة الذكر يتضح لدينا أن إدارة الموارد البشرية عملية تضم:

* تسيير الموارد البشرية عملية مركبة من التخطيط، التنظيم، التوجيه، و مراقبة العنصر البشري في المنظمة.

* هي مجموعة من البرامج و الوظائف و الأنشطة مصممة لتحقيق الأهداف التنظيمية وهي تشتمل على: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب و التطوير التنظيمي، تحفيز العاملين، تقييم الأداء، و تحسين بيئة العمل.

* هي عبارة عن تسيير الحياة الإنسانية داخل المنظمة غايتها النهائية تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية في آن واحد.

* هي نشاط إداري مختص في اقتناء الكفاءات المناسبة في المنظمة و تطويرها بما يتماشى و تحقيق الأهداف من قبل المؤسسة.

* تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها في ظل ظروف و متغيرات داخلية و خارجية يجب أن تأخذها بعين الاعتبار و تحاول إيجاد التناسق.

3. أهداف وظيفة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية ومن خلال وظائفها، تهدف إلى الإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عالٍ من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية. ومن أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها داخل المنظمة نوجزها في العنصرين المواليين:

3.1. العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

هدف إدارة الموارد البشرية من أهداف المنظمة، كما أنها تسعى إلى تحقيق الهدف الوظيفي المتمثل في رفعة أداء العاملين ومهاراتهم. تقاس فعالية إدارة الموارد البشرية بمدى مساهمتها في تحقيق أهدافها. و لا يكون هذا إلا من خلال دمج الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة من: معدات، آلات، تكنولوجيا. فمن خلال كفاءة الفرد وحسن استخدامه لهذه الموارد يحصل على السلعة أو الخدمة بالمواصفات المحددة سالفاً. بأقل تكلفة وبأقل جهد. كما أن التدريب الجيد يضمن أحسن الممارسات كما يرفع درجة انتمائه وولائه للشركة أو المنظمة التي يعمل بها وزرع فيهم حب العمل من خلال التحفيز.

3.2. العمل على تحقيق الفعالية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية تساعد على بقاء المنظمة واستمرارها لكن هذا لا يكفي لمواجهة التنافسية القوية، إذ يجب أن يرتبط الكفاية الإنتاجية بالفعالية في الأداء التنظيمي أي يجب أن تتوفر الجودة العالية في المنتج أو الخدمة المقدمة، وذلك قصد تلبية حاجات العملاء. إذ أن الحكم على جودة المنتج أو الخدمة لا يكون فقط من قبل المنظمة و إنما من الأفراد المقدمة إليهم. وهذا لن يكون إلا بفضل الكفاءة والمهارة العالية لذا يجب توعية العامل بضرورة كسب رضا الزبون.

4. الأنشطة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية:

4.1. تعريف التوظيف:

" يسمى التوظيف المسار الذي يتمثل في تعيين فرد أو أفراد لشغل منصب أو مناصب عمل شاغرة أو تم خلقها في المؤسسة". من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأن عملية التوظيف قد تضم تعيين فرد أو عدة أفراد في المنظمة كما أن الوظائف الشاغرة قد تكون إما متواجدة في هيكل التنظيمي للمنظمة أو تم استحداثها و هذا يدفعنا إلى الإشارة بان المنظمة تقوم بعملية التوظيف حسب تطور نشاطاتها و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

كما يعرف التوظيف على أنه: "مجموعة النشاطات الرامية إلى توفير للمنظمة أعداد كافية من المرشحين المؤهلين, بما يمكنها من اختيار الأفراد الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة. كما يجب أن يكون التوظيف يستجيب لاحتياجات المرشحين. بمعنى آخر التوظيف ليس فقط من أهدافه الحصول على الأفراد المؤهلين و إنما أيضا في المحافظة عليهم داخل المنظمة و إبقائهم فيها مند توظيفهم"

خطوات عملية التوظيف:

-تحديد الاحتياجات من اليد العاملة: من خلال تخطيط اليد العاملة و تحليل الوظائف

-الإعلان عن التوظيف: بالتوجه إلى مصادر توظيف الموارد البشرية

-الانتقاء و إدماج الأفراد

4.2. التعويضات و الأجر:

تعريف: " التعويضات عنصر ضمني في عقد العمل، تمثل المقابل La contrepartie الذي يتحصل عليه العامل من تأدية وظيفته، ادن لها بعد اقتصادي واضح، جوهريا عن طريق مبدأ تكلفة العمل الذي يمثل خاصية تختلف درجة الحساسية فيها حسب قطاعات النشاط"⁷⁶

هناك نقطة مهمة يجب التطرق لها، وهي التمييز بين التعويضات و الأجر اللذان لهما معنى جد متقارب و استعمال مختلف، فالأجر له مفهوم ضيق بالمقارنة مع التعويضات التي تحمل و تشمل كل أنواع التعويضات التي يتقاضاها الفرد، " التعويضات تضم كل المبالغ والمزايا المرتبطة بممارسة ما هو منصوص و متفق عليه في عقد العمل "⁷⁷. بالإضافة إلى أن مصطلح التعويضات يستعمل للإطارات في المؤسسة و ليس للعمال أو الموظفين ذوي الأعمال التنفيذية كالإنتاج و التصنيع.

4.3. عملية تكوين الموارد البشرية في المنظمة:

"هو إعداد الفرد و تكوينه على عمل معين لتزويده بالمهارات و الخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل و كذلك إكسابه المعارف و المعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته في المؤسسة" يتكون مفهوم التكوين من شقين هما: كعملية إستراتيجية: " ينظر في الوقت الحاضر إلى التكوين على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، و تعمل ضمن نظام و إستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، و ضمن إطار و دور إدارة الموارد البشرية فيه "⁷⁸.

و كعملية تعلم مستمرة: " التكوين عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج من أجل تعليم الموارد البشرية و إكسابها معارف، و سلوكيات، و مهارات جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغيرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة "⁷⁹.

⁷⁶ Sire B, « Gestion Stratégique des Rémunérations, Edition Liaisons, Paris, 1993.

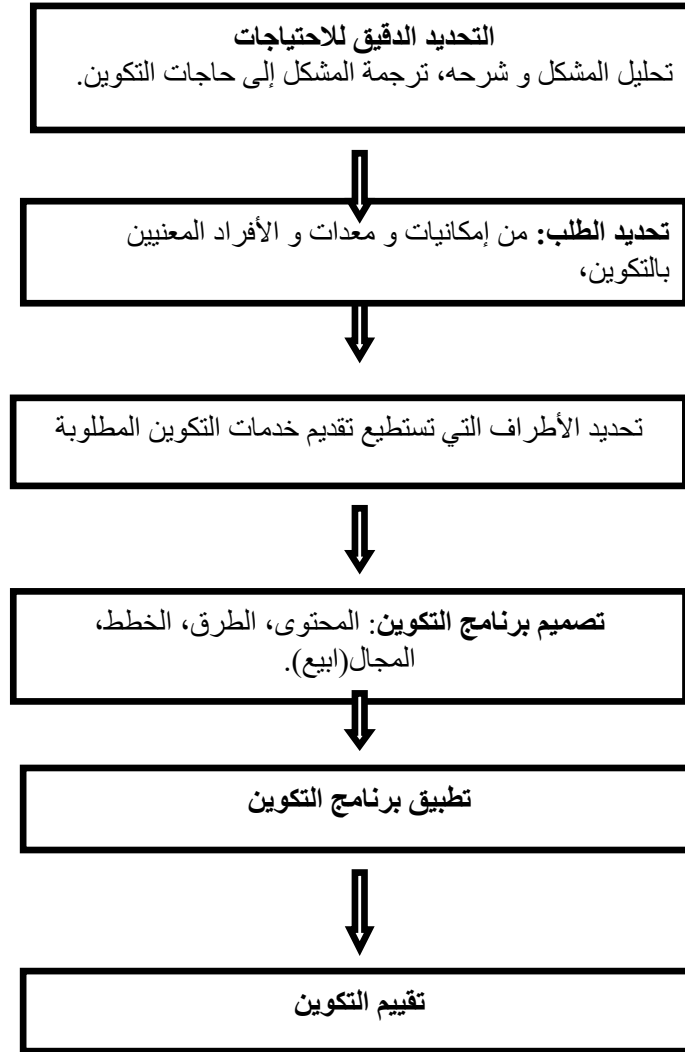
⁷⁷ Selon Sire, B., op.cit.p.17.

⁷⁸ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009، ص 437.

⁷⁹ . عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص438.

و تجدر الإشارة إلى التمييز بين التكوين و التدريب فالتكوين أكثر شمولاً و توضع برامج محددة له أما التدريب فهو يدخل ضمن التكوين.

خطوات عملية التكوين.



Sources : Loïc cadain et autre, « la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie »,3 Édition Dunod ,paris,1997, p550.

المحاضرة الثالثة عشرة: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

1. تعريف سلسلة القيمة:

بحسب Rabbins وآخرون، القيمة "تشير إلى الأداء والخصائص والخصائص وأي جانب آخر من السلعة أو الخدمة التي يكون العميل على استعداد للتضحية من أجلها بموارد معينة (عادةً المال بشكل عام)". يمكن أن تكون هذه القيمة ذات فائدة أو متعة أو مكانة أو راحة.⁸⁰

تعد سلسلة القيمة أداة تساعد في صياغة استراتيجية التسويق المناسبة للعملاء. ويتكون من تحديد الروابط في السلسلة وإيجاد القيمة المرتبطة بالعميل. ومن ثم فإن الأمر يتعلق بتحديد موقع الشركة وتوجيه القرارات الاستراتيجية لفرق التسويق. تم تطوير مفهوم سلسلة القيمة أيضًا بواسطة مايكل بورتر في عام 1985. وقد استخدمه لوصف مجموعات الأنشطة التي تنفذها الشركة للحصول على ميزة تنافسية، من خلال اقتراح عرض يقدره عملاؤها.

توفر سلسلة القيمة للمديرين الوسائل اللازمة لفهم كيفية ربط الأنشطة التنظيمية لخلق القيمة. هي أداة للتشخيص الداخلي تسمح بمعرفة القدرات الاستراتيجية للمؤسسة، يتعلق الأمر بمجال نشاط واحد أو شركة.

الوظائف الأساسية تتعلق مباشرة بخلق القيمة لأنها من تقوم بتحديد السلع أو الخدمات، تسمى بوظائف الدعم. إمكانية تحسين الفعالية (نسبة النتائج/الأهداف المحددة) والكفاءة (نسبة النتائج/الوسائل المنفذة) للوظائف الأساسية. ويتعلق هذا بالأنظمة (نظام المعلومات خاصة)، وإدارة الموارد البشرية (توظيف وتدريب الأفراد) والتطوير التكنولوجي (البحث أو المعرفة).

بينما الوظائف المتبقية كوظيفة الشراء تمكن من توفير المواد الأولية من أجل الإنتاج، إدارة اللوجيستيك الاستجابة للطلبات، و وظيفة الإنتاج تقوم بعملية التحويل للمادة الأولية، و تسيير التجاري يضيف قيمة للمنتوج من خلال عملية التسويق (العلامة التجارية، السمعة) البيع بالتأثير على القرار الشرائي للزبائن⁸¹.

David Autissier, Laurent Giraud, Kevin J. Johnson, « les 100 schémas du Management », Groupe Eyrolles, 80
paris, 2015, p62

⁸¹ مؤيد سعيد سالم، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر الطبعة (1)، قطر، 2005، ص124.



2. تحليل سلسلة القيمة:

- وظيفة الشراء تحديد الموردين والتفاوض معهم، إدارة اللوجستيك التخزين والنقل، الإنتاج التحويل، التصنيع والتعبئة، التسويق و المبيعات، الخدمات التركيب و الصيانة و الإصلاح.
- تساعد وظائف الدعم الوظائف التشغيلية على تنفيذ مهمتها بكفاءة. وهي تشمل البحث والتطوير، وإدارة الموارد البشرية (إدارة الموارد البشرية: التوظيف والتدريب وإدارة الحياة المهنية، وما إلى ذلك)، والرقابة المالية والإدارية، وأخيرًا البنية التحتية (الحكومة، والتخطيط، وسياسة الجودة، والتنمية المستدامة، والأخلاق) والأنظمة (المعلومات والإدارة).

يساعد تحليل عمليات الشركة في تحديد كيفية إنشاء التكاليف والقيمة في كل وحدة.

يجب تحسين كل رابط في سلسلة القيمة، مع إعطاء الأولوية لتلك التي تساهم بشكل مباشر في القيمة التي يتم إنشاؤها. مزيجهم يمكن أن يخلق ميزة تنافسية. ويجب تنسيق الروابط بين الوحدات، وكذلك مع الشركاء الخارجيين، بالطريقة الأكثر فعالية، وهو ما يمكن أن يسمى بنية القيمة، إدارة الأعمال تسمح باستخدام موارد القيمة في المؤسسة.

3. المراحل الأساسية لسلسلة القيمة:

الشراء: اختيار المواد الأولية أو إعادة تحويلها، الآلات أو المكونات التي يمكن أن تغطي بتقدير خاص من قبل العميل النهائي. مثال: موثوقية الوظيفة، واهتمامها المستمر بالعثور على أفضل مورد ، في بعض الأحيان، يمكن للشراكة مع إحدى الشركات المرموقة المصنعة للقطع أن تخلق قيمة عالية.

الخدمات اللوجستية الأولية، المسؤولة عن نقل الإمدادات إلى وحدات الإنتاج: مسؤولة عن احترام المواعيد النهائية وظروف النقل والتخزين التي يمكن أن تحسن تكاليف الإنتاج والجودة .

الخدمات اللوجستية: المسؤولة عن النقل للعملاء مسؤولة عن الالتزام بمواعيد التسليم للموزعين والعملاء النهائيين . يمكن لهذه الوظيفة إنشاء قيمة في أنشطة التوصيل إلى المنازل. ويمكن أيضًا الاستعانة بمصادر خارجية وإسنادها إلى متخصصين (Fedex، UPS، إلخ).

الإنتاج: مسؤولة عن الجودة التي يراها العميل وسرعة رد الفعل مثال: شركة Zara التي جعلت من كاستعمال أنظمة إنتاج مرنة للاستجابة لتغيرات أذواق و رغبات العملاء.

التسويق: مدى ملائمة بناء العرض وتكييفه مع احتياجات العملاء مثال: تشتهر بعض الشركات، مثل Apple أو Nike، بجودة تسويقها واستجابتها وإبداعها.

المبيعات: فعالية العلاقة التجارية مثال: برامج إدارة علاقات العملاء (CRM)، مثال: إدارة العلاقة مع العميل في شركات التأمين أو البنوك.

الخدمات: خدمة ما بعد البيع وتحسين قيمة العرض من خلال خدمات إضافية مثال: موزع الأجهزة المنزلية داري وخدمة الإصلاح المنزلي الخاصة به على مدار الأسبوع⁸².

إذن يمكن تحديد الميزة التنافسية من دراسة سلسلة القيمة وتحليل وظائف الشركة.

⁸²OCDE/Organisation mondiale du commerce (2014), « Les chaînes de valeur et la voie du développement », dans Aid for Trade at a Glance 2013 : Connecting to Value Chains, Organisation mondiale du commerce, Geneva/Éditions OCDE, Paris.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. زكي محمود هاشم، "أساسيات الإدارة"، الكويت، ذات السلاسل، 1987.
2. جمال الدين محمد المرسى، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة. "التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإبراهيمية-الإسكندرية، 2007.
3. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، 1998.
4. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، جامعة الإسكندرية، 1999.
5. بشير علي التوبرقي، "مبادئ و تطبيقات الإدارة الفعالة"، دار عمر المختار للطباعة 1990.
6. عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد"، كلية التجارة، دار الجامعة الجديدة، 2002.
7. علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
8. محمد إيهاب صبيح محمد رزق، "الإدارة الأسس و الوظائف"، دار الجامعة، 2001.
9. إسماعيل محمد السيد، إبراهيم سلطان، "مبادئ الإدارة"، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001.
10. أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين"، 2001.
11. حنفي محمود سليمان، "وظائف الإدارة"، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 1998.
12. جمال الدين محمد مرسى، أحمد عبد الله «الإدارة المالية- مدخل اتخاذ القرارات»، الدار الجامعية، الإسكندرية.
13. أحمد محمد العداسي، "التحليل المالي للقوائم المالية وفقا لمعايير المحاسبة الدولية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
14. يوسف مسعوداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2013.
15. علي عبد الوهاب "إدارة الأفراد منهج تحليلي" دار المكتبة عين الشمس، القاهرة، 1974.

- 16.عمر وصفي عقيلي «إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الثانية دار وائل للنشر و التوزيع،2009.
- 17.مؤيد سعيد سالم، أساسيات "الإدارة الاستراتيجية"، دار وائل للنشر الطبعة (1)، قطر .2005.
- 18.علي محمد منصور «مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم"، مجموعة النيل العربية ،2004

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1.François Duvergé, Monique Pierson,« *L'art du management: enfinir avec les idées reques!* »,AFNORSaint-Denis Cedex, 2014.
- 2.BARABEL Meier, « *MANAGEOR* »,2^e Edition, Dunod, Paris, 2010.
- 3.Monique Pierson, François Duvergé, «*L'art du management* »,création AFNOR Éditions, Fotolia,Saint-Denis Cedex,2014.
- 4.Gareth R. Jones, Jennifer M. George, « *Ettencials of contemporary Management* », McGraw-Hill Education, 2 Penn Plaza, New York,2019.
- 5.Thierry Burger-Helmchen, Paul Muller, Caroline Hussler , « *MANAGEMENT Lmanuel complet* »,Magnard-Vuibert ,paris, 2019.
- 6.Stephen A. ROSS ,Randolph W. WESTERFIELD ,Bradford D. JORDAN, Gordon S.ROBERTS ,« *Gestion financière* »,4e édition, Chenelière Éducation, Montréal canada,2011.
- 7.PRU Marriott , J R Edwards, H J Mellett , « *Introduction To Accounting* », Third Edition, SAGE Publications, london,2002
- 8.Jean-Guy Degas ,Stéphane Griffiths , « *Gestion financièreDe l'analyse à la stratégie* »,Éditions l'Organisation Paris ,2011
- 9.Philippe Guillerme, « *La gestion d'entreprise pas à pas* »,Vuibert, paris,2015.
- 10.Ute Nikolay ,Initiation à l'économie et à la gestion d'entreprise , Walter de Gruyter GmbH, Berlin/Boston ,2016.
- 11.Christian Bouvier, « *Audit des achats* », Editions d'organisations,paris,1990.
- 12.Georges Javel ,Organisation et gestion de la production,4 édition,Dunod, Paris, 2010.
- 13.Pierre Médan,Anne Gratacap, « *logistique et supplychain management* »,Dunod, Paris, 2008.

14. Hélène Giroux, Claire Poitras, Véronique Poirier, « La gestion de l'opération et de la logistique ». 2e édition, Montréal (Québec), 2019
15. Jean-Luc CHARRON ,« DCG Management L'essentiel en fiches »,Editions Francis Lefebvre, Dunod, Paris, 2014.
16. A.Courtois, C.Martin bonnefous,M.Pillet, « Gestion de production »,4^eéditions Organisation, paris,2003.
- 17.Nathalie claret,« DGC 7 Management manuel et application »,Nathan,paris,2017.
- 18.Alain Burlaud,« Management »,Foucher Une marque des Édition Hatier,paris,2019.
19. Malcolm Surridge, Andrew Gillespie, « Business management »,First published in 2022 by Hodder Education, London
- 20.Loykie Iominé, Martin Muchena, Robert A. Pierce ,« Business Management » ,Oxford University Press , United Kingdom ,2014.
- 21.Julie Cain, Megan Jeffery, Gillian Somers, « BUSINESS MANAGEMENT », Cambridge University Press, ,United Kingdom,2017.
- 22.C.O'Reilly, J.Pfeffer, Hidden Value, Harvard Business School Press, 2000 .
23. J. Pfeffer, The human equation: building profits by putting people first, Harvard Business School Press,1998.
- 24.Flippo,E.B., “ Principales of Personnel Management”, Third Edition, McGraw-Hill Book Company, New York, 1971.
- 25.Grant,J. ,and Smith,G. ,”Personnel Administration and Industrial Relations”, Second Edition, London,1977.
- 26.Sire B, « Gestion Stratégique des Rémunérations, Edition Liaisons, Paris, 1993.
27. David Autissier,Laurent Giraud,Kevin J. Johnson,« les 100 schémas du Management »,Groupe Eyrolles, paris,2015.
- 28.OCDE/Organisation mondiale du commerce (2014), « Les chaînes de valeur et la voie du développement », dans Aid for Trade at a Glance 2013 : Connecting to Value Chains, Organisation mondiale du commerce, Geneva/Éditions OCDE, Paris
29. Loïc cadain et autre, « la gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie »,3 Édition Dunod ,paris,1997
30. Barbara Lyonnet ,Marie-Pascale Senkel,« La logistique »,Dunod, 2015.
31. Yves Pimor,MichelFender, « La logistique. Production .distribution. soutien »,5^e édition, Dunod, Paris,2008.
32. Morgane Le Breton,KévinHerlem,SabineSépari , « DGC7 MANAGEMENT Fiches de révision »,Dunod, 2019.

33. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, « Management », Pearson Education Limited, British, 2021.

34. Faycel BENCHEMAM. Géraldine GALINDO, « GESTION des RESSOURCES HUMAINES » , Gualino éditeur, paris, 2006,

35 <https://www.anujjindal.in/wp-content/uploads/2022/08/Basics-of-Accounting.pdf>

الفهرس

المقدمة.....	3
المحاضرة الأولى: مدخل عام للتسيير.....	4
1. ماهية التسيير.....	4
2. تعريف التسيير.....	4
3. أهمية التسيير.....	6
4. خصائص التسيير.....	6
5. وظائف التسيير.....	7
المحاضرة الثانية: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة.....	10
1. تعريف المسير.....	10
2. أنواع المسيرين.....	11
3. مهارات المسير.....	12
4. مهام المسير.....	14
5. أدوار المسير.....	15
المحاضرة الثالثة: التخطيط و اتخاذ القرارات في المؤسسة.....	17
1. تعريف الأهداف.....	17
2. مفهوم التخطيط و أهميته.....	20
3. مراحل عملية التخطيط.....	21
4. أنواع التخطيط.....	22
5. معوقات التخطيط.....	24
6. مفهوم القرار.....	24
7. مراحل اتخاذ القرار.....	25
المحاضرة الرابعة: التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة.....	27
1. مفهوم وظيفة التنظيم.....	27
2. أنواع التنظيم.....	27

30.....	3. مبادئ التنظيم.....
32.....	4. خطوات عملية التنظيم.....
33.....	5. العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي.....
36.....	المحاضرة الخامسة: وظيفة التوجيه في المؤسسة.....
36.....	1. تعريف الاتصال.....
37.....	2. أنواع الاتصالات في المؤسسة.....
38.....	3. تعريف الدافع و التحفيز.....
39.....	4. أنواع الحوافز.....
40.....	5. القيادة.....
41.....	6. خصائص القائد.....
41.....	7. أنواع القيادة.....
42.....	المحاضرة السادسة: وظيفة الرقابة في المؤسسة.....
42.....	1. مفهوم الرقابة.....
43.....	2. أنواع الرقابة.....
44.....	3. أهداف الرقابة.....
45.....	4. خصائص الرقابة.....
46.....	5. مراحل الرقابة.....
46.....	6- أدوات الرقابة.....
48.....	المحاضرة السابعة: التسيير الاستراتيجي للمؤسسة.....
48.....	1. مفاهيم حول الإدارة الاستراتيجية.....
51.....	2. أهمية الإدارة الاستراتيجية.....
51.....	3. تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.....
54.....	5. أنواع الاستراتيجيات.....
55.....	المحاضرة الثامنة: التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة.....
55.....	الوظيفة المالية.....

1. تعريف الوظيفة المالية.....	55
2. أهداف التسيير المالي والمحاسبي.....	56
3. الحاجات التمويلية للمؤسسة.....	56
4. طرق التمويل.....	57
5. أدوات التسيير المالي.....	57
الوظيفة المحاسبية.....	58
1. أهداف المحاسبة.....	60
2. أهمية المحاسبة.....	61
3. وظائف المحاسبة.....	61
4. مزايا الوظيفة المحاسبية.....	62
5. القوائم المحاسبية الرئيسية.....	63
المحاضرة التاسعة: تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة.....	65
1. تسيير التموين.....	65
2. دور وظيفة التموين في المؤسسة.....	66
وظيفة الشراء.....	66
1. مفهوم وظيفة الشراء.....	66
2. أسس الشراء.....	67
وظيفة التخزين.....	68
1. مفهوم وظيفة التخزين.....	68
2. أنواع المخزونات.....	68
3. مستويات المخزون.....	69
تسيير اللوجستيك.....	70
1. أسباب ظهور وظيفة اللوجستيك.....	70
2. مفهوم إدارة اللوجستيك.....	70
3. العملية اللوجستية.....	72

73.....	المحاضرة العاشرة: تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة.
73.....	تسيير الإنتاج.
74.....	1. طرق الإنتاج.
74.....	2. أنشطة وظيفة الإنتاج.
76.....	إدارة الجودة.
76.....	1. مفهوم إدارة الجودة.
77.....	2. إدارة الجودة الشاملة.
78.....	3. مبادئ إدارة الجودة.
78.....	4. وظائف إدارة الجودة.
80.....	المحاضرة الحادية عشرة: التسيير التجاري في المؤسسة.
80.....	1. مفهوم التسيير التجاري للمؤسسة.
80.....	2. عناصر المزيج التسويقي.
81.....	المنتج.
84.....	السعر.
86.....	المكان.
87.....	الترويج.
90.....	الناس.
90.....	الدليل المادي.
90.....	العمليات.
91.....	المحاضرة الثانية عشرة: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة.
91.....	1. نشأة و تطور وظيفة الموارد البشرية.
94.....	2- تعريف وظيفة الموارد البشرية.
95.....	3. أهداف وظيفة الموارد البشرية.
96.....	4. الأنشطة الرئيسية لوظيفة الموارد البشرية.

99	المحاضرة الثالثة عشرة: تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة).....
99	1. تعريف سلسلة القيمة.....
100	2. تحليل سلسلة القيمة.....
101	3. المراحل الأساسية لسلسلة القيمة.....
102	قائمة المراجع.....
106	الفهرس.....