



جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

جامعة غليزان
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :



موجهة لطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

من إعداد

د. طيب سعيدة

السنة الجامعية: 2023-2024

يعتبر مقياس تسيير المؤسسة من المقاييس الاساسية والضرورية لطلبة العلوم الاقتصادية وهذا نظراً لما يتضمنه هذا المقياس من مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة باعتبارها النواة الاساسية للاقتصاد اي دولة، وعلاقتها وتفاعلها مع المحيط الخارجي. حيث تعمل هذه المؤسسات بمختلف انواعها في بيئة يسودها عدم الاستقرار من مختلف النواحي، ما يتطلب تطوير المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع هذه المتغيرات.

تهدف من خلال هذا المقياس:

- ☞ تمكين الطالب من استيعاب أهمية تسيير المؤسسة، مقاربات وطرق التسيير في المؤسسة؛
- ☞ تلقين الطالب معارف أساسية في تسيير المؤسسة من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس؛
- ☞ تعريف الطالب بالوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ☞ تنمية السلوك المهني للطالب من خلال توضيح الممارسات العملية لسيورة العملية التسييرية في المؤسسة؛
- ☞ استكشاف المفاهيم المرتبطة بمقياس تسيير المؤسسة؛
- ☞ استكشاف سيورة تسيير وظائف المؤسسة؛

المعارف المسبقة:

- ☞ معرفة مكونات المؤسسة الاقتصادية؛
- ☞ معرفة مختلف متغيرات بيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية والخارجية؛
- ☞ استيعاب طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها؛
- ☞ الفهم الجيد لمختلف النظريات والمدارس التي أسست لعملية تسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية؛

لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة الخاصة بمقياس "تسيير المؤسسة" التطرق الى المحاور التالية:

المحور الاول: مقدمة حول تسيير المؤسسة (التطور التاريخي للفكر الاداري)

المحور الثاني: ماهية المؤسسة ومحيطها

المحور الثالث: تكوين وتطور المؤسسة

المحور الرابع: مدخل عام لتسيير المؤسسة

المحور الخامس: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

المحور السادس: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

المحور السابع: وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

المحور الثامن: وظيفة التوجيه في المؤسسة

المحور التاسع: وظيفة الرقابة في المؤسسة

المحور العاشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

المحور الحادي عشر: التسيير المالي للمؤسسة

المحور الثاني عشر: تسيير التموين في المؤسسة

المحور الثالث عشر: تسيير الإنتاج في المؤسسة

المحور الرابع عشر: التسيير التجاري في المؤسسة (إدارة التسويق في المؤسسة)

المحور الخامس عشر: التسيير الاستراتيجي

المحور السادس عشر: تسيير عمليات المؤسسة (نموذج سلسلة القيمة)





جامعة غليزان
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية شعبة العلوم الاقتصادية

من إعداد

د. طيب سعيدة

السنة الجامعية: 2023-2024

يعتبر مقياس تسيير المؤسسة من المقاييس الأساسية والضرورية لطلبة العلوم الاقتصادية وهذا نظراً لما يتضمنه هذا المقياس من مختلف الجوانب الخاصة بالمؤسسة باعتبارها النواة الأساسية لاقتصاد أي دولة، وعلاقتها وتفاعلها مع المحيط الخارجي؛ حيث تعمل هذه المؤسسات بمختلف أنواعها في بيئة يسودها عدم الاستقرار من مختلف النواحي، ما يتطلب تطوير المهارات والقدرات اللازمة للتكيف مع هذه المتغيرات.

نهدف من خلال هذا المقياس:

- ✍ تمكين الطالب من استيعاب أهمية تسيير المؤسسة، مقاربات وطرق التسيير في المؤسسة؛
- ✍ تلقين الطالب معارف أساسية في تسيير المؤسسة من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس؛
- ✍ تعريف الطالب بالوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✍ تنمية السلوك المهني للطلاب من خلال توضيح الممارسات العملية لسيرورة العملية التسييرية في المؤسسة؛
- ✍ استكشاف المفاهيم المرتبطة بمقياس تسيير المؤسسة؛
- ✍ استكشاف سيرورة تسيير وظائف المؤسسة؛

المعارف المسبقة:

- ✍ معرفة مكونات المؤسسة الاقتصادية؛
 - ✍ معرفة مختلف متغيرات بيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية والخارجية؛
 - ✍ استيعاب طبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها؛
 - ✍ الفهم الجيد لمختلف النظريات والمدارس التي أسست لعملية تسيير وإدارة المؤسسات الاقتصادية؛
- لذا سنحاول من خلال هذه المطبوعة الخاصة بمقياس "تسيير المؤسسة" التطرق الى المحاور التالية:

المحور الاول: مقدمة حول تسيير المؤسسة (التطور التاريخي للفكر الاداري)

المحور الثاني: ماهية المؤسسة ومحيطها

المحور الثالث: تكوين وتطور المؤسسة

المحور الرابع: مدخل عام لتسيير المؤسسة

المحور الخامس: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

المحور السادس: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

المحور السابع: وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

المحور الثامن: وظيفة التوجيه في المؤسسة

المحور التاسع: وظيفة الرقابة في المؤسسة

المحور العاشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

المحور الحادي عشر: التسيير المالي للمؤسسة

المحور الثاني عشر: تسيير التموين في المؤسسة

المحور الثالث عشر: تسيير الإنتاج في المؤسسة

المحور الرابع عشر: التسيير التجاري في المؤسسة (إدارة التسويق في المؤسسة)

المحور الخامس عشر: التسيير الاستراتيجي

المحور السادس عشر: تسيير عمليات المؤسسة (نموذج سلسلة القيمة)

الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
	نبذة تعريفية حول مقياس تسيير المؤسسة
	المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة (التطور التاريخي للفكر الاداري)
9	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
12	ثانياً: المدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية
15	ثالثاً: المدرسة الاجتماعية التقنية: السوسيو تقنية
15	رابعاً: نظرية اتخاذ القرار
16	خامساً: نظرية النظم
17	سادساً: النظرية الموقفية (الظرفية)
18	سابعاً: النظرية التطورية
18	ثامناً: نظرية Z
	المحور الثاني: ماهية المؤسسة ومحيطها
19	أولاً: ماهية المؤسسة
19	1- مفهوم المؤسسة
20	2- موارد المؤسسة
20	3- خصائص المؤسسة
20	4- أهداف المؤسسة
21	5- معايير تصنيف المؤسسة
23	ثانياً: محيط المؤسسة
23	1- مفهوم المحيط وأصنافه
25	2- أسباب دراسة المحيط
25	3- خصائص المحيط
	المحور الثالث: تكوين وتطور المؤسسة
27	1- مفهوم دورة حياة المؤسسة
27	2- أهمية دورة حياة المؤسسة
27	3- مراحل دورة حياة المؤسسة
	المحور الرابع: مدخل عام لتسيير المؤسسة
30	1- طبيعة مفهوم التسيير
30	2- تطور مفهوم التسيير

- 31 - 3 خصائص التسيير
- 32 - 4 مجالات التسيير في المؤسسة

المحور الخامس: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

- 34 1- تعريف المسير
- 34 2- أدوار ومهام المسير
- 35 3- مهارات المسير

المحور السادس: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

- 37 أولاً: ماهية وظيفة التخطيط في المؤسسة
- 37 1- مفهوم التخطيط
- 37 2- أهمية التخطيط
- 38 3- مراحل عملية التخطيط
- 38 4- مبادئ التخطيط
- 39 5- مشاكل التخطيط
- 39 6- أنواع التخطيط
- 40 ثانياً: سيورة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
- 40 1- مفهوم اتخاذ القرار
- 41 2- مراحل عملية اتخاذ القرار
- 41 3- ظروف اتخاذ القرار
- 41 4- أنواع القرارات

المحور السابع: وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

- 43 أولاً: ماهية وظيفة التنظيم
- 43 1- مفهوم التنظيم
- 43 2- أهمية التنظيم
- 44 3- مبادئ التنظيم
- 45 4- خطوات التنظيم
- 45 5- أنواع التنظيم
- 46 6- مزايا وعيوب التنظيم الغير رسمي
- 47 7- الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي
- 47 ثانياً: ماهية الهيكل التنظيمي
- 47 1- مفهوم الهيكل التنظيمي
- 47 2- أهمية الهيكل التنظيمي

- 48 3- مكونات الهيكل التنظيمي
- 48 4- الآثار السلبية للهيكل التنظيمي غير الملائم
- 48 5- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي
- 49 6- انواع ونماذج الهياكل التنظيمية
- 51 7- محددات الهيكل التنظيمي

المحور الثامن: وظيفة التوجيه في المؤسسة

- 52 1- مفهوم التوجيه
- 52 2- أهمية التوجيه
- 53 3- ركائز وظيفة التوجيه
- 53 أولاً: وظيفة القيادة
- 53 1- تعريف القيادة
- 53 2- صفات القائد
- 54 3- مصادر قوة القيادة
- 54 4- نظريات القيادة
- 55 5- انماط القيادة الادارية
- 57 6- أساليب القيادة الاربعة لـ HAOS
- 57 ثانياً: وظيفة الإتصال الاداري
- 57 1- تعريف الاتصال
- 57 2- أهمية الاتصال
- 58 3-عوامل نجاح عملية الاتصال
- 58 4-أهداف الاتصال
- 58 5-عناصر عملية الاتصال
- 58 6-وسائل الاتصال
- 59 7-انواع الاتصال
- 59 8-معوقات الاتصال
- 61 ثالثاً: وظيفة التحفيز
- 61 1- تعريف التحفيز
- 62 2- خصائص التحفيز
- 62 3- أنواع التحفيز
- 62 4- أهمية التحفيز

المحور التاسع: وظيفة الرقابة في المؤسسة

- 63 1- تعريف الرقابة الادارية
- 63 2- أهمية الرقابة الإدارية
- 64 3- خطوات الرقابة الادارية
- 64 4- أنواع الرقابة الإدارية

المحور العاشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

- 66 1- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية
- 66 2- تعريف إدارة الموارد البشرية
- 67 3- مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية
- 67 4- وظائف إدارة الموارد البشرية
- 68 5- أهداف إدارة الموارد البشرية

المحور الحادي عشر: التسيير المالي للمؤسسة

- 69 1- التطور التاريخي للإدارة المالية
- 70 2- مفهوم الوظيفة المالية
- 71 3- مهام الوظيفة المالية
- 72 4- أهداف الوظيفة المالية
- 72 5- مصادر التمويل

المحور الثاني عشر: تسيير التموين في المؤسسة

- 74 1- تعريف وظيفة التموين
- 74 2- مهام وظيفة التموين
- 75 3- أهداف وظيفة التموين
- 75 أولاً: وظيفة الشراء
- 75 1- ماهية وظيفة الشراء
- 75 2- مهام وظيفة الشراء
- 76 3- أهمية وظيفة الشراء
- 76 ثانياً: وظيفة التخزين
- 76 1- مفهوم وظيفة التخزين
- 77 2- أسباب التخزين
- 77 3- مهام وظيفة التخزين
- 78 4- مسؤوليات وظيفة التخزين

المحور الثالث عشر: تسيير الإنتاج في المؤسسة

- 80 1- تعريف وظيفة الإنتاج
- 80 2- مفهوم الإنتاج
- 81 3- النشاط الإنتاجي
- 81 4- إدارة الإنتاج
- 81 5- مهام إدارة الإنتاج
- 82 6- وظائف الإنتاج
- 82 7- نظم الإنتاج

المحور الرابع عشر: التسيير التجاري في المؤسسة (إدارة التسويق في المؤسسة)

- 84 1- نشأة وظيفة التسويق
- 85 2- المفهوم الحديث للتسويق
- 86 3- عناصر المزيج التسويقي
- 87 4- أهمية وظيفة التسويق

المحور الخامس عشر: التسيير الاستراتيجي

- 88 1- تعريف الاستراتيجية
- 88 2- تعريف التسيير الاستراتيجي
- 89 3- أهمية التسيير الاستراتيجي
- 89 4- وظائف التسيير الاستراتيجي
- 90 5- خطوات التسيير الاستراتيجي

المحور السادس عشر: تسيير عمليات المؤسسة (نموذج سلسلة القيمة)

- 92 1- ماهية سلسلة القيمة
- 92 2- أهمية نموذج سلسلة القيمة
- 93 3- خطوات نموذج سلسلة القيمة
- 94 قائمة المراجع

المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة (التطور التاريخي للفكر الإداري)

مع بداية القرن العشرين، اهتم الباحثون وأصحاب المؤسسات بالتفكير في أعمال المؤسسات بهدف تطوير تسييرها، كما تناولت عدة مدارس وتيارات فكرية مختلف التطورات الخاصة بالمؤسسة وطرق تسييرها وقواعدها ومشاكلها.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية: تعد المدرسة الكلاسيكية أو التيار التنظيمي أول تيار اهتم بمجال التسيير، وظهرت منذ بداية القرن العشرين، ومن أهم روادها:

❖ فريدريك تايلور « **Fredrick Taylor** » : (1856-1915) مهندس أمريكي لقب بأب الإدارة العلمية، قام بإعادة تنظيم عملية الإنتاج داخل المؤسسات، حيث قسمها إلى عمليات عمودية وأفقية، وعمل على رفع الإنتاجية ومردودية المؤسسة من خلال تطبيق منهج التنظيم العلمي للعمل (**L'organisation scientifique du travail**) الموضح في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911. يمر هذا المنهج بعدة مراحل:

- تصميم وتقسيم الوظائف الرئيسية إلى ثانوية.
- تنفيذ العمل من طرف العامل.
- مراقبة العامل وقياس المردودية من طرف المشرفين.
- قياس وتقييم كل وظيفة حسب كل فرد.

استخلص تايلور أنه يجب:

- فصل تنفيذ العمل عن تحضيره، حيث تتولى الإدارة مهمة التحضير، ويصبح دور العامل تنفيذًا بسيطًا.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط والتنظيم والإشراف، بينما يقوم العمال بالعمل الفعلي.
- ربط العامل بالعمل، إذ يؤدي التخصص إلى رفع المردودية، ويعتبر العمل والعامل هدفًا مشتركًا (بقاء المؤسسة وضمان العمل).

عرف تايلور التسيير بأنه علم يقوم على قواعد قابلة للتطبيق على معظم حالات النشاط الإنساني، ويقوم على مبادئ مثل:

توحيد الطرق المثلى للأداء بين العمال المدربين.

تدريب القوى العاملة على أساس علمي.

تحديد أفضل الطرق لأداء أي عمل.

❖ هنري فايول HENRI FAYOL: (1841-1925) مهندس فرنسي لقب بأب التسيير، كان له

تأثير كبير على التنظيم والفكر الكلاسيكي، وضع ان اساس نجاح المنظمات يقوم على التفرغ لمهام معينة تمارس وفق لمبادئ محددة، وبهذا كان اول من تكلم عن الوظائف (الانشطة) الست الاساسية في كل مؤسسة:

✓ الوظيفة التقنية: الانتاج، الاستخراج، التحويل

✓ الوظيفة المالية: البحث وتسيير رؤوس الاموال...

✓ الوظيفة التجارية: البيع والشراء...

✓ الوظيفة المحاسبية: الجرد، حساب التكاليف، الميزانيات...

✓ الوظيفة الأمنية: ضمان حماية الافراد والممتلكات...

✓ الوظيفة الادارية: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، المراقبة

وقد ركز على محاولة تطوير التنظيم الصناعي، وانصب اهتمامه اكثر بالوظيفة الادارية باعتبارها الأساس لكل وظيفة أخرى، وشرح مراحل التسيير:

- التنبؤ والتخطيط: دراسة المستقبل وانجاز مخطط عمل؛

- التنظيم: تكوين الهيكل المادي والاجتماعي للمؤسسة؛

- القيادة: اعطاء الأوامر للمرؤوسين؛

- التنسيق: ربط وتوجيه كل النشاطات نحو هدف معين؛

- المراقبة: التأكد من تنفيذ كل شيء وفق القواعد والأوامر؛

كما ركز على مجموعة من المبادئ من أجل ان تتكون إدارة فعّالة، تتمثل في تطبيق 14 مبدأ التي عرضها في كتابه الادارة الصناعية والعامة عام 1916. وهي

1. السلطة والمسؤولية؛

2. المساواة؛

3. تدرج السلطات؛

4. مبدأ روح الفريق؛

5. المبادرة؛

6. الانضباط؛

7. وحدة الاتجاه؛

8. مبدأ استقرار العمل؛

9. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة؛

10. مبدأ العدالة في الاجر؛

11. المركزية؛

12. النظام؛

13. وحدة الامر والادارة؛

14. تقسيم العمل؛

❖ ماكس ويبر **Max Weber** (1864-1920) اقتصادي سياسي وعالم اجتماعي الماني، ألف عدة

كتب أهمها الاقتصاد والمجتمع الذي تضمن دراسة خاصة حول الطبقة في المجتمع، السلطة في المؤسسة والبيروقراطية لقد كان اول من تكلم عن البيروقراطية واعتبره النموذج الفعال والاكثر مساواة وعقلانية في المؤسسة وضمان لبقاء الفرد داخلها، وقام بتقسيم السلطة حسب ثلاث نماذج:

- النموذج الشخصي: يعتمد على الملكية الخاصة للمنصب ويختفي مع اختفاء الشخص.
- النموذج التقليدي (النظامي): يرتبط هذا النموذج بمكانة المدير في المؤسسة، بشكله، تصرفاته، وعلاقاته مع الآخرين.

- النموذج البيروقراطي: يعتمد على التدرج الهرمي بعبارة اخرى 'حكم المكتب' الذي يتقلده الفرد من دون اعتبارات شخصية وشكلية بل من خلال القانون وكفاءاته التقنية التي تم اختبارها.

كلمة البيروقراطية **bureaucracy** تتكون من مقطعين **Bureau** تعني مكتب والثاني **Cracy** تعني القوة والسلطة، وهي مشتقة من الكلمة الاغريقية **Kratia** ومعناها القوة؛ اذا مفهوم البيروقراطية يعني سلطة المكتب. وهي تنظيم اداري يتسم بتقسيم الاعمال وتوزيعها على وظائف رسمية، مع تنظيم العلاقات والسلطات بشكل هرمي لتحقيق الكفاءة الادارية.

تميز فايول عن تايلور بتركيزه على تطوير نظرية عامة للإدارة، بينما ركز تايلور على رفع كفاءة الإنتاج.

وافترضت المدرسة الكلاسيكية أن نجاح المؤسسة يعتمد على تطبيق الوظائف والمبادئ الإدارية بشكل سليم، مع تركيز على الجانب الإداري من يشغل الموقع الأعلى اعتباره مسؤولاً على كل ما يحدث في المؤسسة وأهملت دور العاملين وتعاملهم معهم كما لو كانوا آلة، واعتبرت المؤسسة مكاناً للإنتاج يتكون من عوامل محدودة يجب استغلالها بطريقة عقلانية لتحقيق الهدف.

ثانياً: المدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية:

نظراً للانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية والتنظيم العلمي للعمل، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين على يد رواد اجتماعيين ونفسيين. يشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى جميع صور العلاقات، سواء كانت إيجابية أو سلبية، التي تنشأ بين عناصر مختلفة داخل مكان العمل. وتهدف هذه المدرسة إلى تهيئة جو عمل مناسب يسعى لتحقيق نتائج إيجابية، مع التركيز على العنصر البشري باعتباره أهم عناصر الإنتاج. فالإنسان يعيش حياته من خلال الشعور بالانتماء وبناء علاقات تعاونية مع الآخرين، وقد ساهمت المدرسة في ظهور مفهوم "الرجل الاجتماعي". ومن أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

- تطوير المسؤولية المشتركة بين المؤسسة والعاملين لتحقيق نتائج إيجابية.
- تحفيز الأفراد على العمل بأقصى كفاءة ممكنة.
- مراعاة رغبات العاملين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.
- التطوير من المسؤولية بين المؤسسة والعاملين وهذا بغية تحقيق نتائج إيجابية؛
- تحفيز الأفراد على العمل بأقصى كفاءة ممكنة؛
- اتباع رغبات كل العاملين واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية؛

ومن أهم رواد هذه المدرسة:

❖ **التون مايو: (1880-1949) Elton Mayo** مؤسس التيار الانساني والسلوك التنظيمي الحديث،

مؤسس التيار الانساني والسلوك التنظيمي الحديث، أجرى دراسة تجريبية هوثرن في شركة وسترن إلكترونيك بمدينة هوثرن قرب شيكاغو بين 1927 و 1932، بهدف معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال. تضمنت تجاربه:

- تجربة الإضاءة: أظهرت أن الظروف المادية تؤثر بشكل مهم على إنتاجية العاملين، حيث يؤدي توفيرها إلى زيادة الفعالية، والعكس صحيح عند تقليلها.

- تجربة قاعة التجميع: بينت أن العمل الجماعي والتفاهم لهما أثر أكبر على الإنتاجية من التغيرات المادية.
- تجربة الدوافع المادية: أكدت أهمية الاعتراف بالأداء والمكافآت المادية في تحفيز الأداء واستمراريته.
- استخلص مايو أن الفرد يحتاج في عمله إلى العلاقات، التعاون، والانتماء.

واستنادا على تجاربها الثلاثة يحتاج الفرد في عمله الى مجموعة من العناصر هي العلاقات، التعاون، الانتماء.

❖ **ابراهيم ماسلو Abraham Maslow** (1908 - 1970) عالم نفسي امريكي عمل في دراسته على تحديد اهمية وطبيعة التحفيز المادي والغير المادي وقسم حاجات الفرد داخل المؤسسة الى 5 مستويات مختلفة ومتكاملة لخصها في هرم الاحتياجات (هرم ماسلو).



- حاجات تحقيق الذات: الحاجة لأداء الشخص الاشياء بنفسه والابتكار والتجديد والابداع وتحقيق ما يرغب في الوصول اليه.
- حاجات التقدير: الشعور باحترام الغير وتقديرهم واحترامهم له؛
- حاجات الانتماء: كالانتماء للجماعات وحاجة الانسان لأن يكون عضواً فعالاً في جماعة يعطي ويأخذ مع غيره؛
- حاجات الأمن والسلامة: كالشعور بالأمن والسلامة والتأمين الاجتماعي والتأمين الصحي؛
- الحاجات الفسيولوجية: كالأكل والشرب والراحة والمسكن؛

حسب ماسلو يلتحق الفرد بالعمل في المنطقة اذا كان بحاجة الى تلبية احتياجاته الاساسية و لما يلي كل حاجاته الاساسية سيطمح الى تلبية احتياجاته اخرى نفسية، اجتماعية مرتبطة بذاته: فالحاجة المشبعة تفقد مفعولها كدافع للعمل بعد مرور الزمن ومن ثم يبحث الفرد عن تحقيق احتياجات اخرى لا تفقد مفعولها في وقت معين وهكذا الى يصل الى ذروة الهرم (السلطة).

❖ دوغلاس ماكغريغور Douglas McGregor (1906-1964) تخصص في مجال الادارة

والعلاقات الانسانية وعرض في كتابه "الوجه الانساني للمنظمة" نظريتين شهيرتين (نظرية X ونظرية Y)، اللتان توضحان امكانية كيفية ادراك تصرفات الافراد ونوعية اسلوب القيادة الذي يجب اتباعه من طرف المدير.

• نظرية X: تفرض ما يلي:

- الفرد لا يحب العمل ويحاول دائماً تجنبه؛
- ليس له مبادئ شخصية، ويحتاج الى مدراء صارمين؛
- لا يرضى بالمسؤولية ويجب ان يكون موجهاً ومربقاً؛
- لا يحب التغيير لأنه لا يملك القدرات والكفاءات؛

• نظرية Y: يرى Douglas McGregor ان الادارة بدأت تغير سياساتها وتتبع برامج وخطط تهدف

الى تحسين اوضاع العاملين وتوفير الرعاية الافضل لهم، لذلك تفترض هذه النظرية.

- الفرد يحب العمل ويتأقلم بسرعة مع الوظيفة؛
- يبذل جهداً مادياً ومعنوياً سواء في عمله او خارجه؛
- يطمح للمسؤولية وقادر على الابتكار وحل المشاكل؛
- لا يحتاج الى توجيه او مراقبة مستمرة.

❖ فريدريك هيرزبرغ Frederick Herzberg (1923-2000) عالم نفساني امريكي أجرى

دراسات بين خمسينيات وستينيات القرن العشرين، ووجد أن أساس فعالية الفرد في المؤسسة يعتمد على توفر مجموعة من العوامل، لخصها في النظرية المزدوجة للدافعية و هي نوعين:

- عوامل تخلق الرضى الوظيفي: تحفز العامل وتساعد على اداء عمله بافضل شكل.
- عوامل تمنع عدم حدوث الرضى الوظيفي: لا تحفز العامل لكنها تساعد على اداء عمله.

العوامل التي تمنع حدوث الرضى الوظيفي	العوامل التي تخلق الرضى الوظيفي
• سياسة المؤسسة في كل المجالات(نظام القيادة والاشراف) • الاجور والامان • شروط العمل • العلاقات بين الافراد • طبيعة تصميم الوظائف و تنظيمها	• المسؤولية • الانتماء • التقدير • الترقية • الحصول على عمل جيد

❖ كورت ليفين Kurt Lewin (1890-1947) عالم نفساني امريكي الماني، اهتم بسلوك الفرد في

العمل وسلوك القائد (المشرف) اتجاه الفرد، وحدد ثلاث انواع من المشرفين حسب سلوكياتهم.

- المشرف المتسلط: (الاولتوقراطي): هو القائد الذي يقرر بمفرده، ويصدر الاوامر ويوزع الوظائف والمهام (بصفة رسمية او غير رسمية)، يراقب ويلزم الافراد بتطبيق القرارات. ادارة الجماعة بالأوامر
- المشرف الديمقراطي: يقوم القائد بتحديد الاهداف ويتخذ القرارات بمشاركة اعضاء الجماعة، (ادارة الجماعة دون وضع قيود).

- المشرف اتركه يعمل: ليست لديه سلطة مباشرة على الافراد يترك القرارات تتخذ والعمل يستمر دون تدخله، يدعم الجماعة ببعض المعلومات والنصائح الضرورية.

وقد توصل ليفين الى ان المشرف الديمقراطي هو أفضل أسلوب إدارة جماعية، وهذا نظرا لأهمية المشاركة في الادارة وأثرها في تحفيز الرؤوسين على الأداء الجيد، وتنمية روح المبادرة و المشاركة والتعاون في ايجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجههم.

تطورت نظرة المدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية الى المؤسسة بإدماج بعد جديد وهو اعطاء اهمية للفرد داخل المؤسسة، ويمكن تلخيص اهم فرضياتها فيما يلي:

❖ المؤسسة مكان للانتاج؛

❖ عمل المؤسسة لديه بعد انساني من خلال احترام شخصية العاملين بغض النظر عن مركزهم الوظيفي؛

❖ أخذ العوامل النفسية والمعنوية بعين الاعتبار لتعزيز مشاركة الافراد في تحقيق الفعالية وتطوير عمل المؤسسة؛

❖ محاولة التنظيم وتوجيه الافراد نحو الاهداف المخطط من خلال المشاركة والتعاون ؛

❖ تحفيز العمال؛

❖ تشمين مفهوم "الرجل الاجتماعي" الذي يسعى إلى العمل في جو العلاقات التعاونية؛

ثالثاً: النظرية الاجتماعية التقنية للمؤسسة: تعتبر هذه النظرية المؤسسة على انها اجتماعية بادماج النظرة

الانسانية، النفسية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة (نظرة ذاتية غير عقلانية)، وتقنية بادماج النظرة المادية، الانتاجية والربحية الخاصة بالمؤسسة (نظرة كمية عقلانية).

رابعاً: نظرية اتخاذ القرار: شهد المدخل الكمي للإدارة تطوراً خلال وبعد الحرب العالمية الثانية، فقد سعت

المنظمات الكبيرة للاستفادة من الاساليب المستخدمة في ادارة الجيوش، خاصة في مجال حل المسائل واتخاذ القرارات بالاعتماد على الكفاءة الاقتصادية للنماذج الرياضية والاحصائية، بحوث العمليات. ومن اهم روادها:

❖ **هيربرت سيمون Herbert A. Simon** (1916) عالم نفسي اجتماعي امريكي، يعتبر اب نظرية

اتخاذ القرار، درس سيمون عمليات القرار في المنظمات وقدم مفهوم "الرشادة المحدودة" الذي يعني ان صاحب القرار يواجه ثلاثة عوامل تحد من تحقيق اهدافه واتخاذ القرار الامثل وهي:

- المعلومات المتاحة
- قدراته المحدودة
- تأثره بالأحداث الخارجية و الوقائع و الانفعالات المتكررة.

❖ **جيمس مارش James March** (1928) تلميذ سيمون ولقد اسس نموذجاً للمنظمة يركز على

مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات حسب العلاقة: (المشاركة- الاجور) أي ان المؤسسة تحقق غايتها اذ رضي الافراد على اجورهم مقابل مساهمتهم او مشاركتهم في العمل.

❖ **ريشارد سيرت Richard Cyert** (1921) بالتعاون مع مارش قام سيرت بتحليل اهمية القرارات

والعمليات في المؤسسة واسس نموذجاً يشرح عمليات تطور القرارات في نظريات السلوك والمنشآت والمتضمن اربعة مفاهيم اساسية:

1- حل النزاعات: نظرًا لاختلاف وتضارب أهداف الأفراد، يجب على المؤسسة وضع قواعد وإجراءات لحل هذه المشاكل او النزاعات.

2- اقضاء عدم التأكد: ارتباط المؤسسة مع المحيط الخارجي يجبرها على التأقلم مع التغيرات لتقليل من درجة عدم التأكد و اتخاذ القرار الملائم.

3- البحث عن المشكل: معرفة الاسباب الحقيقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة.

4- التدريب: تقوم المؤسسة بتغيير سلوكها وانطباعاتها اتجاه الاحداث من خلال تدريب اطاراتها على مواجهة التغيرات واتخاذ القرارات.

تعرف نظرية اتخاذ القرار المؤسسة بأنها مكان لاتخاذ القرارات التي تختلف حسب طبيعتها وأهميتها ومدتها ودرجة تعقيدها.

ولفهم القرار داخل المؤسسة لابد من تحليل العمليات والبدائل التي ادت الى بلوغ هذا الاختيار اضافة الى دراسة سلوك الافراد والتأثيرات الداخلية والخارجية.

خامساً: **نظرية الانظمة:** تعتبر نظرية الانظمة من اولى النظريات التي ادجحت مفهوم النظام وطبقته على المنظمة في

سنوات الستينات، المبدأ الاساسي لهذه النظرية هو النظر الى المؤسسة كنظام يشتمل على عناصر متعددة متفاعلة مع بعضها البعض، تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

مفهوم النظام: هو مجموعة من العناصر المتفاعلة ديناميكياً لتحقيق هدف واحد ، ويمكن التمييز بين النظام المفتوح و النظام المغلق. ومن اهم روادها:

❖ **Von Bertalanffy**: عالم بيولوجي الماني، اول من عمل على النظرية العامة للانظمة سنة 1956.

❖ **Daniel Kast و Robert Kahn**: في سنة 1966 قاما بتطبيق مفهوم النظام على جميع المنشآت (اقتصادية، سياسية، اجتماعية...) وربطها بالمحيط الخارجي.

تعتبر المؤسسة نظام لأنها مكونة من اقسام مستقلة ومجموعة حسب هيكل خاص بها، تملك حدوداً تمكنها من تحديدها وتفصيلها عن المحيط الخارجي. وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرها ونشاطاتها. وحسب نموذج **IPEMER** يمكن ربط المؤسسة بالمحيط الخارجي حيث:

I مدخلات الموارد

P الطرق والعمليات

E المخرجات-النتائج والاهداف على المدى القريب

M مهمة المؤسسة-غايتها والاهداف على المدى البعيد

E البيئة او المحيط

R التغذية العكسية

سادساً: النظرية الموقفية(الظرفية): تعتبر من اهم النظريات المعاصرة الي تحدد الظروف المختلفة التي يمكن ان تغير من عمل المنظمات واهدافها. ومن اهم روادها:

❖ **جون وودوارد Joan Woodward** (1916-1971) : قامت بتحليل الهياكل التنظيمية ببعض

المنظمات الانجليزية بهدف تحديد مجموعة من المؤشرات التي تؤثر على بنية المؤسسة، فأخذت بعين الاعتبار "عدد مستويات التدرج الهرمي - درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات - وحسب تحليلها استنتجت ان التكنولوجيا المستخدمة في انظمة الانتاج سواء كانت كبيرة او صغيرة مستمرة او متقطعة تؤثر على الهياكل التنظيمية المختلفة.

❖ **stalker et burns**: قاما بتحليل اثر المحيط على المنظمات الانجليزية كما اشار الى ان عوامل اختيار

الهيكل التنظيمي تعتمد على درجة الاستقرار والديناميكية، درجة التأكد وعدم التأكد، درجة النضج والحدثة، الوفرة والندرة.

❖ **lorch et lawrence**: قاما عام 1967 أسسا النظرية النسبية في الولايات المتحدة، حيث شرحا

موقف الاقسام من الهيكل التنظيمي اتجاه المحيط الداخلي وضرورة تأقلمها لتحقيق الأهداف.

❖ henry mintzberg: في اواخر 1970 حاول henry تلخيص العوامل الموقفية ودمجها لاقتراح

المبكل التنظيمي المناسب وهي:

• عوامل في المؤسسة: عمر المؤسسة، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، نوع السلطة، الاستراتيجية

• عوامل في المحيط: التغيير، التعقد، التذبذب، عدم التأكد

تركز هذه النظرية بتفسير وتطوير المبكل التنظيمي في المؤسسة نظراً لأهميته في تنسيق العمل وتحقيق الاهداف، حيث لا يكون التغيير اختياراً بل هو ضرورة حتمية تفرضها الظروف الداخلية والخارجية، ويجب مراكبتها لضمان استمرارية المؤسسة..

سابعاً: النظرية التطورية: توضح هذه النظرية ان المؤسسات تتغير وتتطور نتيجة التغيرات الخارجية والداخلية وتتأقلم مع محيطها بفضل كفاءتها وممارستها المستمرة، يعرف التدريب في المؤسسة على انه عملية تكرار وتجربة مستمرة وروتينية، ويعتبر التحكم فيه ميزة تميز المؤسسة عن غيرها.

ثامناً: الادارة اليابانية: "نظرية Z" هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً بارزاً، ابتكرها العالم الياباني ويليم اوشي، وطرحها في كتاب "نظرية Z"، حققت الشركات اليابانية من خلال إنتاجية أكبر مقارنة بالشركات الامريكية. تقوم النظرية على الأسس التالية:

- أن يتم التوظيف لمدة طويلة، أما الترقيات ببطء.
- اتخاذ القرارات بشكل جماعي، مع تحمل المسؤولية بشكل فردي.
- تقييم الموظفين مرة أو مرتين سنوياً، وفق مقاييس رسمية واضحة.
- التركيز على الأداء أكثر من العلاقات غير الرسمية.
- تقليل المستويات الإدارية مع تقليل الرسمية.
- تفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.
- الاهتمام الشامل بالموظفين ورفاهيتهم.

تعتبر كل مؤسسة منظمة لها غاية اجتماعية وتقنية، مهيكله وتجمع افراد ذوي كفاءات وشخصيات، سلوكات، طموحات، واهداف مختلفة وهي نظام مفتوح على المحيط؛ وعليها اتخاذ القرارات حسب الظروف الداخلية والخارجية بعقلانية محدودة.

المحور الثاني: ماهية المؤسسة ومحيطها

أولاً: ماهية المؤسسة

1- مفهوم المؤسسة:

- ❖ هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
 - ❖ هي الفضاء الاقتصادي الذي تلتقي فيه العناصر الثلاثة: العمل، موضوع العمل، وأداة العمل، لتحقيق هدف واحد وهو الربح.
 - ❖ هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس نشاطاً إنتاجياً ونشاطات متعلقة به من تخزين وبيع من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.
 - ❖ هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع من خلالها المهام والمسؤوليات.
 - ❖ هي المكان الذي ينظم الناس فيه شؤون علاقاتهم مع بعضهم البعض، وهي جهاز يشتمل على التركيبات والادوات والتجهيزات.
 - ❖ هي وحدة قانونية قد يكون فيها شخص طبيعي أو معنوي، تتمتع بالإستقلالية في صنع القرار، وتعمل على إنتاج السلع والخدمات.
- ومن خلال هذه التعاريف نستنتج ان :

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع النشاط.

أي: ان المؤسسة تأخذ:

الشكل الاقتصادي: باعتبار أنها تجمع عناصر الإنتاج (العمل - وسائل الإنتاج) للحصول على سلع وخدمات استهلاكية.

الشكل التقني: لأنه يتم اثناء عملية الإنتاج استخدام التكنولوجيا والعديد من التقنيات التي تتماشى مع العصر.

الشكل القانوني: لأنها تتمتع بصفة مستقلة وتحمل اسماً مستقلاً، ولها ميزانيتها ونظامها الخاص وخطتها الخاصة، وبالتالي لها كيان قانوني يعرفها بواجباتها وحقوقها.

الشكل الاجتماعي: هي عبارة عن مجموعة من الافراد.

2- موارد المؤسسة:

- ☞ العنصر البشري: أي مؤسسة كانت فهي بحاجة إلى تقنيين ويد عاملة لإنجاز الأنشطة التي انشئت من أجلها.
- ☞ العنصر المالي: لا يمكن للمؤسسة الاستغلال والاستمرار في أنشطتها إلا بتوفر رأس المال .
- ☞ العنصر الأرض: تعتبر الأرض العنصر الأساسي للقيام بأي نشاط المؤسسة
- ☞ العنصر التنظيمي: يعتبر التنظيم عنصراً مهماً في تنظيم عملية دمج العناصر السابقة حسب احتياجات المنتج من كل عنصر.

3- خصائص المؤسسة:

- تعتبر المؤسسة كعامل اقتصادي لأنها تقوم بنشاط اقتصادي، وهذا النشاط هو انتاج الاحتياجات الضرورية للاستهلاك.
 - للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
 - لكي تتطور المؤسسة وتتكيف مع المتغيرات المحيطة، لابد لها ان تتخذ قرارات متعددة، كقرارات تمويلية، وقرارات تغيير استراتيجياتها.
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر نشاطاتها.
 - التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج واساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافاً معينة تسعى إلى تحقيقها.
 - تعتبر عاملاً اجتماعياً لأنها تستخدم قوة عمل وتعتبر مركزاً هاماً للعلاقات الاجتماعية.
 - تعتبر نظاماً مفتوحاً باعتبارها تتعامل مع المحيط الخارجي
- 4- أهداف المؤسسة: تسعى أي مؤسسة اقتصادية إلى تحقيق الأرباح، إلا أن الأهداف الأخرى تتعدد حسب نوع المؤسسة وكذا أصحابها، مما يدل على تداخل مختلف الأهداف فيما بينها:
- الأهداف الاقتصادية: ويمكن ذكرها في العناصر التالية:

☞ تحقيق الربح

☞ تحقيق حاجات المجتمع

☞ عقلنة الإنتاج

● الأهداف الاجتماعية: تتمثل في:

☞ ضمان مستوى مقبول من الأجور

☞ تحسين المستوى المعيشي للعمال

☞ توفير تأمينات ومرافق للعمال

● الأهداف التكنولوجية: مع تطور المؤسسات وظهور المنافسة القوية في السوق، لجأت المؤسسة إلى وضع قسم مختص في تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية، ومنه وضع ميزانيات جديدة بمقدار المؤسسة للحصول على أرباح عالية ومواكبة التطورات العالمية، كما يمكن للمؤسسات المختصة في مجال البحث والتطوير، من خلال وضع خطط طويلة وقصيرة الأجل، أن تقوم بدعم الأبحاث والدراسات انطلاقاً من مؤسسات البحث العلمي.

● الأهداف الثقافية والرياضية:

☞ توفير وسائل ترفيهية وثقافية

☞ تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى

☞ تخصيص أوقات للرياضة

5- معايير تصنيف المؤسسة: يمكن تصنيف المؤسسات بصفة عامة وفقاً لعدة اعتبارات:

● تصنيف المؤسسات الى مؤسسات انتاجية ذات طابع اقتصادي ومؤسسات غير انتاجية تؤدي الخدمات. المؤسسات الانتاجية: التي تقوم بانتاج السلع المادية سواء كانت هذه السلع سلع استهلاكية كالمواد الغذائية او سلع انتاجية كآلات .

اما المؤسسات الغير انتاجية مثل: البريد والمواصلات، الضمان الاجتماعي، الكهرباء،.....

● التصنيف حسب نظام الملكية: تصنف الى:

- مؤسسات خاصة: تعود ملكيتها لفرد او مجموعة من الافراد.

- مؤسسات عامة: تعود ملكيتها للدولة وتهدف الى تحقيق المصلحة العامة للمجتمع.

- مؤسسات المختلطة: ملكيتها مشتركة بين القطاع العام والخاص.

● التصنيف حسب الفرع الاقتصادي: يميز وفق هذا التصنيف بين المؤسسات التجارية، الصناعية، الفلاحية،

الخدمات،...

☞ المؤسسات التجارية: تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة....

☞ المؤسسات الصناعية: تنقسم الى:

● مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات....

● مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج، مؤسسات الجلود....

☞ المؤسسات الفلاحية: تهتم بزيادة انتاجية الارض او استصلاحها، وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاث أنواع

من الانتاج، الانتاج النباتي، الحيواني، السمكي

المؤسسات الخدمائية: تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، الجامعية، الابحاث العلمية،...

المؤسسات المالية: تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين، ومؤسسات الضمان الاجتماعي،....

● التصنيف حسب الحجم: يمكن تصنيفها الى :

- مؤسسات مصغرة: يتراوح عدد عمالها من 1-9 عامل
- مؤسسات صغيرة: يتراوح عدد عمالها من 10-49 عامل
- مؤسسات متوسطة: يتراوح عدد عمالها من 50-499 عامل
- مؤسسات كبيرة: يتراوح عدد عمالها من 500-999 عامل
- مؤسسات كبيرة جدا: ما يزيد عدد عمالها عن 1000 عامل
- التصنيف على اساس نشاطها الاقتصادي: تصنف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها:
- قطاع أولي: كالزراعة، والصيد
- قطاع ثانوي: يتمثل في الأنشطة التي يتطلب عملية التحويل (الصناعات التحويلية).
- قطاع ثالث: الخدمات مثل النقل، السياحة... إلخ.
- التصنيف على اساس الشكل القانوني:

- مؤسسة فردية: هي المؤسسة التي يمتلكها فرد واحد، وهو صاحب العمل ورأس المال وقد يكون مسيراً للمؤسسة وهنا تندخل الشخصية المعنوية القانونية بشخصية صاحب رأس المال وتضم التجارة، الصناعة، المهن الأخرى المختلفة كالخرف التقليدية، الزراعة... إلخ.

- الشركات: هي المؤسسات التي تعود ملكيتها الى شخصين او اكثر وتنقسم الى:

◀ شركات الأشخاص: تضم عدد من المؤسسات الفردية يكون رأس مالها أكبر من خلال المساهمات ولديها مكانة كبيرة في السوق.

◀ شركات ذات مسؤولية محدودة: تتميز بمحدودية مسؤولية الشركة بقدر الحصة التي تكون متساوية في الغالب مع مختلف الشركاء بحيث غير قابلة للتداول ورأس مالها محدود وعدد شركائها محدود.

◀ شركات المساهمة: تتكون مجموعة من المساهمين عن طريق شراء الاسهم، التي تكون قيمتها متساوية وقابلة للتداول يتحمل المساهم الربح أو الخسارة بقدر رأسماله (مسؤولية محدودة بمقدار رأسماله).

◀ الشركات التعاونية: شركة مملوكة وتسير من قبل الأعضاء الذين يستفيدون من خدماتها، تركز على تحقيق منفعة الأعضاء، يمكن أن تكون ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية.

الشركات القابضة: تمتلك أسهمًا في شركات أخرى للتحكم في سياساتها وأدارتها.

الشركات المشتركة: تتكون من شراكة بين شركتين أو أكثر للقيام بنشاط تجاري مشترك، كمشاركة الموارد والخبرات، توزيع المخاطر.

• التصنيف على اساس الجنسية:

وطنية – أجنبية – مختلطة – متعددة الجنسيات

ثانيا: محيط المؤسسة

1- مفهوم محيط المؤسسة وأصنافه:

روبنز ROBBINS، هو جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المؤسسة.

هاولي HAWLEY هو جميع الظواهر خارج المؤسسة، وتؤثر او لديها امكانيات التأثير عليها.

فالمحيط عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات المؤسسة اما ايجابياً من خلال توفير فرص النجاح، او سلبياً كالتهديد المباشر، تصنف الى:

1. المحيط الداخلي - العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة - : يتعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة اي القيود التي تمس وظائف المؤسسة ومنها:

- القيود المتعلقة بوظيفة الانتاج: مثل الطاقة الانتاجية القصوى، الكميات الممكن بيعها، تعطيل في استعمال المواد الاولية، عدم الصيانة، النوعية،.....

- القيود المتعلقة بوظيفة المالية: تحديد سعر البيع، منح القروض،

- القيود المتعلقة بوظيفة تسيير الموارد البشرية: شروط توظيف العمال، شروط العمل، المناخ الاجتماعي، مخاطر الاضراب،...

- القيود المتعلقة بوظيفة التسويق: تحديد عمل قوة البيع، فعالية التسويق، الحملات الاشهارية والترويجية،...

بالاضافة الى ذلك، يشمل المحيط الداخلي رسالة المؤسسة، أهدافها، ثقافتها، العاملين فيها، الموارد، السياسات والتقنيات والاجراءات، عمليات الانتاج، المنتجات او الخدمات.

2. المحيط الخارجي: وينقسم الى قسمين:

أ - الاطار الكلي للبيئة: من خلال نموذج PLESCTE

PI يمثل المتغير المحيط السياسي والقانوني: ان المؤسسة لا تعمل معزولة عما يحدث في البيئة السياسية والقانونية من القوانين والتشريعات والسياسات التي تصدرها الدولة مؤثرة بذلك على المؤسسة، بالاضافة الى القيود التي تمس العلاقات التجارية الداخلية والخارجية للمؤسسة، ومن بينها قانون المالية، قانون الضريبة، قانون المنافسة والاسعار....

E يمثل المحيط الاقتصادي: مثل ارتفاع الأسعار، نسبة التضخم، الاستيراد والتصدير،...

Sc يمثل المحيط الاجتماعي الثقافي: يشمل تطورات النمو الديمغرافي، المستوى الثقافي، العادات، التقاليد، اللغة، الاعراف،....

T يمثل المحيط التكنولوجي: عنصر فعال ومؤثر مباشرة على نشاط المؤسسة، لذا يجب تعزيز البحوث ومواكبة التكنولوجيا الجديدة.

E يمثل المحيط الايكولوجي: تهتم بالعلاقات وضبط التوازن بين الكائنات والبيئة، مثل الضجيج، البناءات التي تؤثر على المحيط، التلوث الصناعي، النووي....

ب- الاطار الجزئي للمحيط: يربط المؤسسة بالمحيط الخارجي الكلي، ويتكون من نظم ربط تسهل التفاعلات بين المحيط الخاص والمحيط الكلي، وتشمل:

المنافسون: يجب على المؤسسة مراعاة خصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد ويتم ذلك من خلال معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، واهدافهم....

المستهلكين: ينقسم السوق الى مجموعات من المستهلكين تسعى المؤسسة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم:

المجموعة الاولى : تشمل المستهلك النهائي

المجموعة الثانية: تشمل المشتري الصناعي

المجموعة الثالثة: تشمل المؤسسات الحكومية

بالاضافة الى الموزعين وتجار الجملة والتجزئة

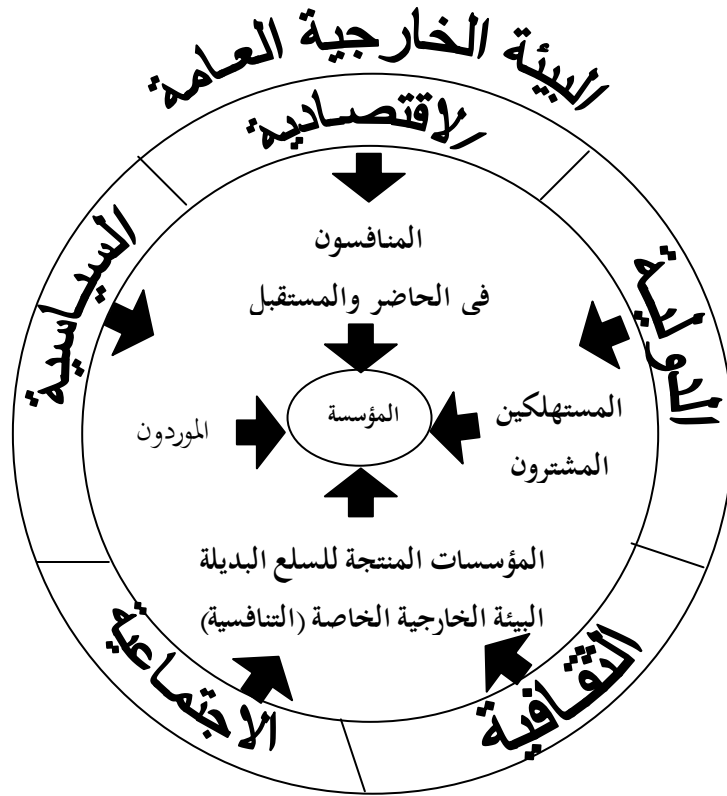
الموردون: الذين يقومون بتمويل المؤسسة بمدخلات الانتاج الاساسية من مواد أولية وألات ومعدات.

الحكومة والجماعات المحلية: تؤثر على المؤسسة من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها او من حيث

الدعم والتسهيلات التي تمنحها كإعفاءات الجمركية او الضريبية او تسهيل منح القروض.

النقابات: تؤثر على العلاقات بين المؤسسة وعمالها ، كما تساعد في حل النزاعات بينهم.

✍



2- أسباب دراسة المحيط:

المؤسسة نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف إدارتها، وترتبط بالعديد من الهيئات التي تتعامل معها.

- ✓ ان المحيط يوفر فرص مساندة للمؤسسات على تحقيق اهدافها؛
- ✓ تزايد اضطراب وتعقيد وتشابك المحيط؛
- ✓ تزايد المنافسة الشديدة؛
- ✓ تعاظم وتعقيد البعد الدولي (ظاهرة العولمة، القوانين والاتفاقيات الدولية، تزايد مؤسسات متعددة الجنسيات،...).

- ✓ يتوقف نجاح او فشل اي مؤسسة على مدى قدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي؛
- ✓ الاهداف التي تسعى الى تحقيقها قد تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها؛

3- خصائص المحيط:

التعقيد: يتميز محيط المؤسسة بأنه مركب ومتداخل بحيث يصعب الفصل بين اجزائه، منها ما هو مؤثر مباشرة كالبيئة التنافسية، ومنها ما هو غير مباشر كالمتغيرات المتعلقة الكلية مثل: زيادة الضرائب أو ارتفاع الاسعار

التغيير: يتميز محيط المؤسسة بعدم الاستقرار بسبب عوامل عدة مثل: عدم الاستقرار السياسي، الحوادث الاقتصادية الغير متوقعة، التغير في الطلب، التجديد والابتكار في السلع والخدمات، وتغير أنماط استهلاك الزبائن....

العداء: يتعلق بالمنافسة، فكلما زادت حدة المنافسة كان المحيط أكثر عدائية وزاد تأثيره على بقاء المؤسسة وانشطتها.

الحركة والغموض: تتميز مظاهر المحيط اليوم بالتطور والتسارع والتعقيد، فهي ليست كما كانت في الماضي، مثل تغير علاقة الموردين والزبائن بالمؤسسة من مجرد تعامل بيع وشراء الى علاقات أكثر تعقيداً .

المحور الثالث: تكوين وتطور المؤسسة

1- مفهوم دورة حياة المؤسسة:

يعتبر محيط المؤسسة الحيز الذي تتعايش وتتفاعل معه المؤسسة، حيث تنمو من خلاله بمواردها وقدراتها، وهو ما يحتم عليها الاهتمام بالتأقلم مع هذا المحيط، حيث يتوقف نجاح أو فشل أي مؤسسة على مدى قدرتها على التكيف مع متغيرات المحيط الداخلي والخارجي.

يشير الباحثون في الفكر التنظيمي على أن دورة حياة المؤسسة، هي المراحل التي تمر بها طوال حياتها، منذ نشأتها وبداية تكوينها حتى تدهورها وفنائها، وتتضمن عدة مراحل هي: الولادة - النمو - الاستقرار - النضوج - التدهور - وتتميز بانتقالات تحويلية غير مستمرة تتأثر بظروف المنافسة، المخاطرة، وعدم التأكد البيئي في أوقات معينة خلال نشأتها وتطورها عبر الزمن.

2- أهمية دورة حياة المؤسسة:

- ✍ طريقة مهمة ومفيدة للتفكير حول نمو المؤسسة، وكيفية جعلها قوية وقادرة على السير من مرحلة إلى أخرى.
- ✍ تعتبر وسيلة مهمة للتمييز في معالجة المشاكل الإدارية.
- ✍ تمنح المدراء تصوراً واضحاً عن سير أعمال المؤسسة، وتمكنهم من قياس أداء المدراء ومدى تناسب قدراتهم القيادية والإشرافية مع كل مرحلة.
- ✍ تعد أداة فاعلة في إثراء عملية التحليل الاستراتيجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، وتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية؛
- ✍ تساعد الإدارة في تحديد احتياجاتها من المعلومات في الوقت المناسب لغرض استخدامها في اتخاذ القرار.

3- مراحل دورة حياة المؤسسة: اقترح GUP نموذجاً لدورة حياة المؤسسة يتضمن أربع مراحل وهي:

المرحلة الأولى: مرحلة النشأة والانطلاق: تمثل هذه المرحلة دخول المؤسسة إلى السوق، وتتمثل في السنوات الأولى من تأسيسها، وتتميز بالخصائص التالية :

- قلة عدد الأفراد كون المؤسسة قيد التأسيس والتكوين؛
- وجود رأس مال كافٍ لتأسيس المؤسسة؛
- توفر السيولة المالية؛
- ارتفاع تكاليف الإنتاج والبحث العلمي؛

- القدرة على تحمل الخسائر المبدئية والمتاجرة بالملكية؛
- القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل؛
- المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات؛

المرحلة الثانية: مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم

مميزاتها:

- وجود علامات تجارية معروفة؛
- الدعاية، الإعلان، والترويج الفعال؛
- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة؛
- ارتفاع المبيعات وتحقيق مستويات عالية؛
- القدرة على التحكم في التكاليف؛
- البحث عن الكفاءة واستقطابها؛
- العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصيرة الأجل؛

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج والاستقرار: تتميز هذه المرحلة بما يلي:

- القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار؛
- البحث عن أسواق جديدة لتسويق المنتجات؛
- العمل على تطوير الإنتاج؛
- السمعة الجيدة التي حققتها المؤسسة؛
- علاقة جيدة مع العملاء؛
- القدرة على معالجة الانحرافات والتراجع إن وجد؛
- ولاء العملاء للعلامة التجارية؛

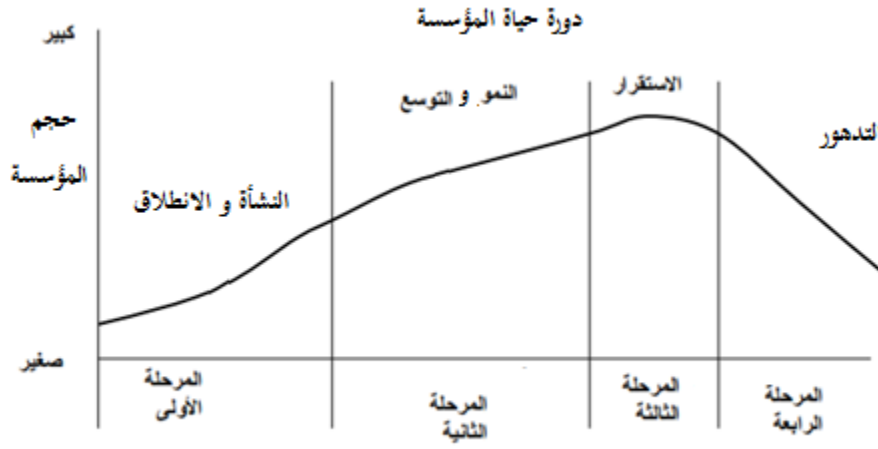
المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي يهدد استقرار نشاط المؤسسة، وتتميز

بما يلي:

- البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف؛
- التخلص من بعض الأنشطة المكلفة؛
- التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة؛

● التراجع في مستويات المبيعات مقارنة بالمراحل السابقة؛

● مطالبة الدائنين بمستحقاقهم؛



المحور الرابع: مدخل عام لتسيير المؤسسة

1- **طبيعة التسيير:** قبل توضيح المفهوم العام للتسيير، سيتم عرض بعض التعريفات التي وضعها كبار علماء التسيير والتنظيم.

تعريف **فريدريك تايلور** **Fredrick Taylor** ان التسيير هو القيام بتحديد ما يجب عمله من طرف العمال، ثم التأكد من أنهم يقومون بالعمل بأفضل وأحسن الطرق.

تعريف **هنري فايول** **HENRI FAYOL** انه عمل يتضمن التنبؤ بالمستقبل والتخطيط بناءً عليه، التنظيم واصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة.

تعريف **CHeldon** التسيير وظيفة في الصناعة يتم بموجبها رسم السياسات وتنسيق بين أنشطة الإنتاج، التوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

تعريف **IFFGESTION** التسيير هو الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول الى الهدف بأفضل الطرق وباقل تكلفة وفي اقصر ممكن، وذلك باستخدام الامكانيات المتاحة للمشروع.

التسيير هو نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الاجتماعية ومخطط لكافة الاتجاهات التي تسلكها المؤسسة حتى تصل الى بر الأمان وتحقيق الاهداف المرسومة، معتمدة على أسس ومبادئ علمية لاستغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق للجهود الجماعية بشكل يحقق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية وبوسائل انسانية، مما يساهم في تحسين حياة الفرد ورفاهيته.

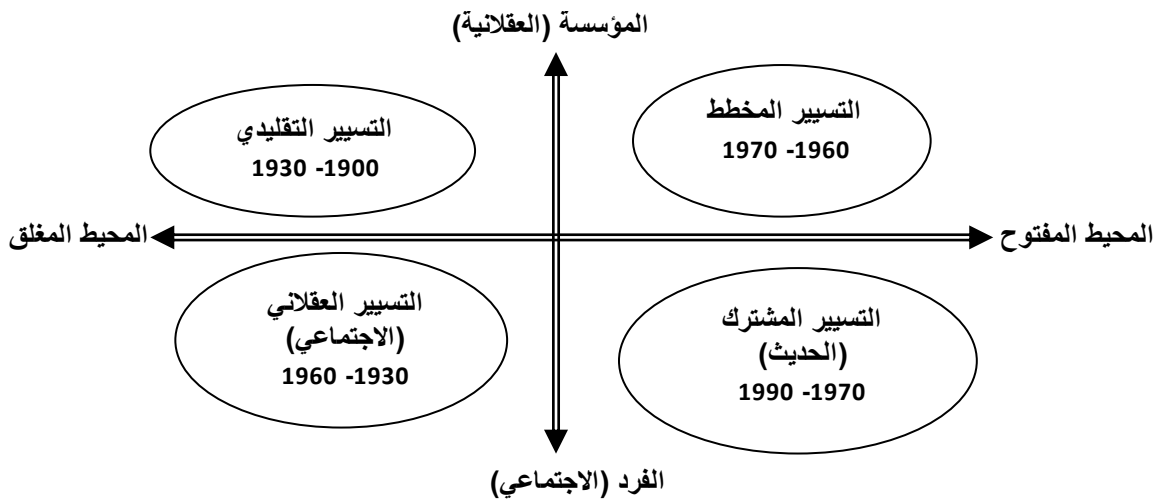
فالتسيير هو نشاط ووظيفة وعمل ووسيلة يعتمد على التفكير والعمل الذهني، يستخدم أسساً ومبادئ معينة جمعت في وظائفه الأربعة: التخطيط، التنظيم، القيادة، المراقبة.

الهدف الاساسي من توظيف هذه الوظائف هو الاستخدام الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة، أي خلق الجو المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة الى اقصى طاقاتها الممكنة لتحقيق الاهداف الموجودة باقل التكاليف، مع مراعاة الجانب الانساني في معاملة العنصر البشري باعتباره اساس وجود المؤسسة.

2- تطور مفهوم التسيير:

حدد المفكر **Christophe Chauvet** أربع أنماط للتسيير تعكس بدورها أربعة مراحل لتطور التسيير خلال القرن العشرين.

1. التسيير التقليدي هو ما ميز سنوات 1900-1930 والذي تبنته المدرسة الكلاسيكية، يمارس في محيط مغلق يعتمد على مبدأ الطريقة الوحيدة المثلى، وبطريقة عقلانية مبنية على تحديد الأهداف بوضوح، بالإضافة إلى تطبيق عام للعقلانية في العمل.
2. التسيير العقلاني المبني على العلاقات الإنسانية وهو ما ميز سنوات 1930-1960 تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية، يمارس في محيط مغلق ويهتم بالجانب الاجتماعي من خلال التوجه الاجتماعي المتضمن الاهتمام الإنتاجي المبني على شروط اجتماعية ملائمة.
3. التسيير المخطط هو ما ميز سنوات 1960-1970 تبنته مدرسة اتخاذ القرار ويتمثل في التحكم في التقلبات والاضطرابات التي تمس المحيط وعلاقتها بالمؤسسة، يمارس في محيط مفتوح ومرن ويطبق طريقة عقلانية.
4. التسيير المشترك ما ميز سنوات 1970- - يتمثل في التحكم في القيود الخارجية والداخلية للمؤسسة، يمارس في محيط مفتوح مهتم بالعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.



3- خصائص التسيير

- التسيير عملية: (ممارسة): هو الاستخدام الأمثل والكفؤ الفعّال للموارد البشرية والمادية من خلال الوظائف الادارية الاربعة لتحقيق اهداف المؤسسة.
- التسيير علم: يجمع بين النظري والتطبيقي لقيادة المؤسسة، ويستخدم عدة تقنيات تساعد في اتخاذ القرار، مستمدة من علوم اخرى مثل الرياضيات، الاحصاء، بحوث عمليات، علم الاجتماع، القانون،...
- التسيير فن: لابد للمسير ان يمتلك القدرة على تطبيق الافكار والنظريات والمبادئ الادارية بطريقة ذكية وماهرة تعكس خبراته وتجربته. معتمداً على كفاءات خاصة مثل التكوين، سمات القائد، قدرة الاتصال، ومعرفة المهام....

تطور التفكير التسييري بشكل هائل بفضل مساهمات البحوث في ميادين متعددة كالاقتصاد، المحاسبة، الرياضيات، علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية وعلوم الاتصال الإعلام الآلي، الأنثربولوجيا.

4- مجالات التسيير في المؤسسة:

تختلف مجالات التسيير حسب مستويات الهيكل التنظيمي (ادارة عليا، ادارة وسطى، ادارة تنفيذية)، حيث يتم ممارسة نوعين من التسيير الاستراتيجي والتسيير العملي.

التسيير العملي: يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة بأقصى فعالية ممكنة.

التسيير الاستراتيجي: هو عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تطوير وتنفيذ خطط وسياسات تحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

4-1- تسيير الأنشطة الأساسية في المؤسسة:

ادارة العمليات: تضم وظائف الانتاج والتموين (الشراء والتخزين)، يتم تسييرها من خلال وضع مجموعة من الأنشطة (تخطيط الطاقة الانتاجية، اختيار الموقع، تخطيط مراحل تحويل المدخلات الى مخرجات، التوريد، مراقبة المخزون، مراقبة النوعية، الجودة والانتاجية،....).

ادارة التسويق: تتضمن بيع منتجات المؤسسة من سلع وخدمات الى العملاء (مستهلكين، منشآت وسيطة،...) وذلك بعد التعرف على رغباتهم والعمل على اشباعها في الكم والنوع، وفي الزمان والمكان، يشمل تحديد المزيج التسويقي (المنتج- السعر-الترويج-التوزيع) والعمل به لتحقيق الأهداف، وذلك عن طريق بحوث التسويق، ونظام المعلومات التسويقية.

ادارة المالية: تشمل تسيير مصادر واستخدامات الأموال في المؤسسة في الاجل المختلفة بهدف تعظيم قيمة المؤسسة، وأداء مسؤوليات اخرى اتجاه المجتمع، وتتضمن عملية تسييرها مجموعة من الأنشطة: التحليل المالي، التنبؤ والتخطيط، المراقبة، التدقيق المالي والمحاسبي، مصادر التمويل، كلفة رأس المال وهيكلته.

ادارة الموارد البشرية: تختص بتسيير الافراد والمستخدمين وتشمل تخطيط الموارد البشرية، اختيارها، تدريبها وتنميتها، مكافأتها، تقييم أدائها، نظم تحفيزها، وسلامتها المهنية...

4-2- تسيير الأنشطة المساعدة:

الادارة العليا: هي ادارة في مستوى الأعلى تعمل على تنسيق او تكامل كل أنشطة المؤسسة في وحدة واحدة هادفة، وذلك من خلال ممارسة الوظائف الادارية.

ادارة البحث والتطوير: هي وظيفة تتضمن القيام بحوث تطبيقية هادفة بهدف مواكبة التغير والاستجابة له، وتشمل تطوير العمليات، التسويق، المالية والموارد البشرية...

ادارة العلاقات العامة: وظيفة تربط المؤسسة بالمجتمع من خلال الاستعلام السليم عن حاجات المحيط وموقفه من مخرجات المؤسسة، والاعلام الصحيح عن سياسات ونتائج المؤسسة، اضافة الى التنسيق بين افراد المؤسسة.

ادارة الخدمات المساعدة الاخرى: تشمل نشاطات في المؤسسة تأخذ شكل ادارات، مثل الشؤون القانونية، المستشارين، وتتحدد بحسب حاجة المؤسسة اليها وطبيعة عملها.

المحور الخامس: تحديات المسير وأدواره في المؤسسة

1- تعريف المسير:

هو الشخص الذي يؤدي الوظائف الادارية والتي يطبقها على موارد المؤسسة لتحقيق لأهداف بكفاءة.

فالمسير هو المخطط، المنظم، المنسق، القائد والمراقب لكل موارد المؤسسة، ويمكن وجود أكثر من مسير في المؤسسة، وذلك حسب المستوى التنظيمي.

❖ **المسيرون حسب التقسيم الأفقي:** يقصد بهذا التقسيم تكليف شخص معين بالإشراف على عدد من الرؤوسين، ويمكن تصنيف المسيرين على أساس ثلاث اصناف:

أ- الادارة العليا: تضم مجموعة محدودة من الأفراد وتشمل عادة: رئيس مجلس الادارة، الرئيس التنفيذي، المدير العام، نائب الرئيس...

ب- الادارة الوسطى: تتكون من مدرء التقسيمات الأساسية في المؤسسة المسؤولة عن أداء وظائفها الرئيسية والمساعدة (مثل: مدير قسم الانتاج، مدير قسم الشراء)، وقد يكون لهم مساعدين مسؤولين عن تنظيم وتوجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة الادارة الاشرافية).

ت- الادارة الاشرافية (التنفيذية او المباشرة): هي الادارة المسؤولة عن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد الذين يقومون بتنفيذ أعمال المؤسسة وتشمل: رئيس القسم، المشرف، مدير المكتب، المراقب،... ويعمل تحت اشرافهم: رجال البيع، رجال الشراء، المحاسبون، المهندسون... وهذا تبعاً لنوع نشاط القسم أو الوحدة.

❖ **المسيرون حسب التقسيم العمودي:**

أ- المدير الوظيفي (المتخصص): هو الشخص المسؤول عن وحدة تنظيمية تؤدي مهمة وظيفية واحدة ويعمل فيها افراد لديهم خبرة ومهارات متشابهة مثل: ادارة المبيعات، التمويل، الانتاج،...

ب- المدير العام: هو المسؤول على عدد من الادارات التي تؤدي وظائف مختلفة وعن جميع الإدارات المتخصصة.

ت- مدير المشروع: هو من يدير مشروعاً معيناً ويقوم بالتنسيق بين الأفراد العاملين والادارات الاخرى في المؤسسة، ومع أطراف خارج المؤسسة.

2- أدوار ومهام المسير: يمارس اي مدير مهما كان عمله او مستواه ادواراً عديدة في ان واحد، والدور هو نمط

تصرفات معينة متوقعة من الفرد بحكم وظيفته أو كونه عضواً في جماعة او وحدة تنظيمية. ولقد صنف **Henri mintzberg** ادوار المسير الى عشرة مهام مترابطة، يمكن ادراجها تحت ثلاث مجموعات رئيسية: الادوار التفاعلية، الادوار المعلوماتية، الادوار القرارية.

1. الادوار التفاعلية: توضح علاقات المدير واتصالاته بالآخرين، وتشمل:

أ - دور الرئيس الرمزي: يمثل المؤسسة التي يرأسها من خلال قيامه ببعض الأنشطة والفعاليات والتظاهرات التي تعتبر رمزية واحتفالية.

ب - دور القيادي: يتضمن مسؤولية توجيه وتنسيق جهود الافراد التابعين له مثل اختيار الافراد، ترقيةهم، تدريبهم، تحفيزهم،...

ت - دور حلقة الوصل: يشمل تفاعلات المدير مع الآخرين خارج نطاق وحدتهم داخل المؤسسة او خارجها، بهدف خلق قاعدة للتعامل المشترك والحفاظ على علاقات جيدة.

2. الادوار المعلوماتية: تشمل استلام وارسال المعلومات وهي:

أ - دور الراصد: يقوم المدير بمتابعة وفحص البيئة الخارجية وتشخيصها للحصول على معلومات التي لها علاقة بالمؤسسة ومستقبلها.

ب - دور المرسل الناصر: يتضمن اطلاع المدير، العاملين معه على المعلومات التي يحصل عليها، ويقرر ما هي المعلومات الواجب توصيلها ولمن ومتى يجب ارسالها.

ت - دور الناطق الشخصي: يتكلم باسم المؤسسة او القسم الذي يرأسه، وعليه نقل المعلومات المناسبة داخل وخارج المؤسسة.

3. الادوار القرارية: تعتبر من اهم ادوار المدير، وتستند على الادوار المعلوماتية والتفاعلية باعتبارها مدخلات لعملية اتخاذ القرار، وتشمل:

أ - دور رب العمل: يهتم بتطوير وتحسين الاداء وادخال التغيرات والاساليب الجديدة.

ب - دور معالج المشاكل: يواجه المدير مشاكل وحالات طارئة خارج مجال سيطرته، وعليه اتخاذ القرارات والاجراءات اللازمة لحلها.

ت - دور موزع الموارد: يقرر توزيع الموارد المتاحة للمؤسسة او التقسيم الذي يرأسه (الأفراد، الأموال، الوقت، المعدات،...)، ولمن يجب ان تخصص.

ث - دور المفاوض: يقوم المدير بالتفاوض والمساومة والتحاور مع الوحدات لضمان مصالح وحدتهم داخل وخارج المؤسسة.

3- **مهارات المسير:** على المسير ان تتوفر فيه مجموعة من المهارات والقدرات حتى يتمكن من القيام بأدواره

المختلفة بنجاح باهر. والمهارة هي القدرة على القيام بعمل او نشاط معين، ومن أهمها:

1. المهارات الفنية (التقنية): القدرة على استخدام المعارف والاساليب والموارد المتوفرة لانجاز عمل معين.

2. المهارات التحليلية: القدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف، تحديد العوامل الرئيسية وكيفية ترابطها،

وفهم المشكلة وايجاد حل لها.

3. المهارات التفاعلية: القدرة على إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين، وهذا يتطلب القدرة على التعامل معهم وفهمهم، وتعتبر من أهم أسرار نجاح المسير.
4. المهارات الإدراكية (التصورية): القدرة على النظر للمؤسسة ككل، وكيف ترتبط الوحدات المختلفة ببعضها البعض، ودور كل منها وكيف يؤثر ويتأثر لضمان تحقيق أهداف المؤسسة.
5. المهارات الاتصالية: الاتصال وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف والنتائج، و يجب ان يكون المسير قادراً على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج بشكل مفهوم للآخرين.
6. المهارات الحاسوبية: ادرك وفهم المسير دور الحاسوب وتطبيقاته، وكيفية استخدامه وبرمجياته في أداء النشاط.
7. مهارات اتخاذ القرار: تعتمد على المهارات التحليلية وتتضمن القدرة على تحديد المشاكل وأسبابها، وتطوير الحلول البديلة، اختيار البديل الأمثل، ومتابعة تنفيذه.

المحور السادس: وظيفة التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة

أولاً: ماهية وظيفة التخطيط في المؤسسة

1- مفهوم التخطيط : هو القاعدة الأساسية التي تركز عليها كافة مكونات العملية التسييرية (التنظيم، القيادة، الرقابة) بهدف تحقيق الاهداف.

هو التفكير المنظم الذي يسبق عملية التنفيذ، من خلال استقراء الماضي، دراسة الحاضر، والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بفعالية.

التخطيط هو ذهنية منهجية منظمة تعتمد على دراسة وفحص المتغيرات البيئية، وتصوير الاتجاهات المستقبلية، ومن ثم تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

هو عملية تحديد الأهداف لمرحلة مستقبلية، وما ينبغي عمله لتحقيق هذه الأهداف خلال الزمان والمكان المحددين، وبحسب ظروف ومعطيات محددة.

يشمل التخطيط جميع النشاطات في المؤسسة والوظائف في المؤسسة، ومن خلاله يقرر المسير ماذا ينجز، متى، كيف، ومن يقوم به؟...

يعتمد التخطيط على مدى صحة المعلومات، وكفاءة الجهاز الاداري المسؤول عن تنفيذ الخطة، مشاركة الجميع في وضع واعداد الخطة، وكذلك الوعي بأهمية التخطيط.

2- أهمية التخطيط:

يعمل على تنسيق وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف من خلال تحديد الأنشطة والموارد وطرق وأساليب البحث عنها؛

يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد بالتنبؤ العلمي وتهيئة البدائل؛

يحقق الشعور بالأمان والإستقرار؛

يساعد في التخلص من المشاكل ومسبباتها؛

يحدد الأهداف بوضوح ومتناسق للعمل، مما يحدد الاتجاهات المختلفة؛

يسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة لتحقيق الأهداف بفعالية؛

يعتمد على التنبؤ الدقيق بغرض تدنية الأخطاء؛

يوفر طرقاً جديدة وابتكارية لتنفيذ الامور، مما يتيح فرصاً لتطوير مهارات وقدرات المدراء؛

يسهل عملية الرقابة بعد التنفيذ؛

✍️ يتضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة ويساهم من تقليل التكاليف؛

✍️ يساعد على توفير الوقت وسرعة الاستجابة؛

3- مراحل عملية التخطيط:

1. التنبؤ وتحديد الأهداف: يجب تحديد الأهداف بدقة، مع وضوحها وقابليتها للقياس والإنجاز، حيث تعد هذه العناصر أساسية لنجاح الخطة.

2. تحليل وتقييم البيئة: دراسة الوضع الحالي للمؤسسة والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

3. جمع البيانات والإحصائيات: توفر بيانات دقيقة وشاملة عن الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة بنجاح.

4. تحديد البدائل: إعداد خطط بديلة مرنة تسمح بتغيير الطريق نحو الهدف حسب الظروف، واختيار الأنسب بناءً على النتائج المتوقعة.

5. تصنيف الخطط الأساسية إلى خطط فرعية: حيث تقسم الخطط الأساسية إلى خطط جزئية لكل مصلحة، مع تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ كل منها لضمان التنسيق وتحقيق الهدف الأساسي.

6. متابعة الخطط وتقييمها: تعمل الجهات المسؤولة على تنفيذ الخطط ومتابعتها ومراجعتها بصفة دورية، وهذا في ضوء التوقعات الموجودة حيث ينبغي على السلطات التنفيذية داخل المؤسسة أن تحدد مسار الخطة ونتائجها، وهذا بدراسة شاملة لمدى تحقيق الأهداف المحدد لها ودفع النتائج في خدمة المخطط.

4- مبادئ التخطيط: تتمثل في:

✍️ الشمولية: يجب أن تغطي الخطة جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع أو الهدف، بما في ذلك الموارد، الوقت، والتكلفة.

✍️ المرونة: قابلية التعديل لمواجهة التغيرات غير المتوقعة.

✍️ الوضوح: وضوح الخطة وسهولة فهمها مع تحديد الأدوار والمسؤوليات.

✍️ الواقعية: أن تكون الخطة واقعية وقابلة للتحقيق مع مراعاة الموارد المتاحة والقيود الموجودة.

✍️ المشاركة: إشراك جميع الأطراف ذات الصلة في عملية إعداد الخطة لضمان الالتزام والدعم.

✍️ التكامل: توافق الخطة مع الأهداف الإستراتيجية والسياسات العامة للمؤسسة.

✍️ التوقيت الزمني والمكاني: تحديد جداول زمنية دقيقة ومواقع تنفيذ الأنشطة.

5- مشاكل التخطيط: يصادف التخطيط العديد من المشاكل التي من شأنها أن تحول دون نجاعة وهي:

1. صعوبة وضع تقديرات دقيقة سبب استخدام بيانات قديمة؛

2. العجز المالي أو الفني الذي قد يستدعي دعم جهات خارجية.

3. صعوبة متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وقلة الاجهزة الإدارية المتخصصة؛

4. التغيرات الطارئة غير المتوقعة التي تعيق التخطيط؛

5. ثقافة المدراء وذلك من خلال مقاومة المدراء للتغيير بسبب العادات أو المصالح الشخصية.

6- أنواع التخطيط:

- حسب الفترة الزمنية التي تشملها الخطة :تخطيط طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل

التخطيط طويل الأجل: يمتد عادة لفترة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات أو أكثر، يركز على الأهداف الاستراتيجية البعيدة المدى التي تتعلق برؤية المؤسسة أو المشروع وتوجهاته المستقبلية. مثل: خطط التوسع في الأسواق الدولية، تطوير تقنيات جديدة، ...

التخطيط متوسط الأجل: يمتد عادة لفترة تتراوح بين 1 إلى 5 سنوات، يشمل وضع الخطط التفصيلية لتطبيق الاستراتيجيات الكبرى، توزيع الموارد، وتحديد المشاريع والبرامج المحددة؛ يساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل بشكل تدريجي، كتطوير منتجات جديدة، تحسين العمليات الداخلية، وبرامج التدريب والتطوير للموظفين.

التخطيط قصير الأجل: يركز على تحقيق أهداف تشغيلية يومية، أسبوعية، او شهرية؛ يشمل تنظيم الأنشطة اليومية، تخصيص الموارد الفورية، وإدارة العمليات التشغيلية لتحقيق الكفاءة والفعالية. يتطلب دقة عالية واستجابة سريعة للتغيرات اليومية. مثل ادارة الإنتاج اليومي، جدولة العمل اليومي للموظفين، وإدارة المخزون.

- حسب مجال تطبيق الخطة: التخطيط الاستراتيجي، التكتيكي، التشغيلي

التخطيط الاستراتيجي: يركز على الأهداف بعيدة المدى وتحديد الاتجاه العام للمؤسسة أو المشروع، يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف.

التخطيط التكتيكي: يركز على تحقيق الأهداف متوسطة المدى، يتضمن وضع الخطط التفصيلية والسياسات التي تترجم الاستراتيجيات إلى إجراءات عملية.

التخطيط التشغيلي: يركز على الأهداف قصيرة المدى ويتعلق بالعمليات اليومية، يشمل تنظيم الموارد والأنشطة اليومية لضمان تحقيق الأهداف التشغيلية.

- حسب النشاط: الانتاج، التمويل، التسويق، المالي، ...

التخطيط المالي: يركز على إدارة الموارد المالية والتنبؤ بالإيرادات والنفقات، يهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية وتحقيق الربحية.

التخطيط الإنتاجي: يهتم بإدارة عمليات الإنتاج وتحسين الكفاءة والجودة، يتضمن تخطيط الموارد البشرية والمواد وجدولة الإنتاج.

ثانياً: سيورة عملية اتخاذ القرار في المؤسسة: لا تقتصر عملية اتخاذ القرار على وظيفة معينة من الوظائف الادارية او وظائف المؤسسة، ولا بد من التمييز بين القرار واتخاذ القرار فالقرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة بناءً على توقعات معينة لمتخذ القرار. يجب ان يكون القرار في التوقيت المناسب، بحيث لا يتأخر عن الهدف المحدد ولا يسبق أوانه، كما يكون اختيار البدائل مرتبطاً بتوقعات متخذي القرار. فالقرار هو النتيجة النهائية أو المنتج الذي يتم التوصل إليه بعد التفكير والتحليل. أما اتخاذ القرار فهو العملية التي يتم من خلالها الوصول إلى هذا القرار، وتشمل سلسلة من الخطوات المتتالية تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعالية البديل الذي تم اختياره.

1- مفهوم اتخاذ القرار:

- اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- اختيار بديل من بين بدلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- عملية مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى القرار، أي الاختيار بين البدائل.
- اختيار البديل الأمثل في اطار عقلانية محدودة.
- عرفه Rensis LIKERT بأنه اختيار أفضل البدائل المتوفرة من الناحية الفنية والاقتصادية، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، ويمكن اتخاذ القرار الإداري بناءً على دراسة مستفيضة ووجود معلومات كاملة حول موضوع القرار.

2- مراحل عملية اتخاذ القرار:

1. تحديد المشكلة: يساعد الأسلوب المعياري في تحليل المعلومات المتعلقة بالاداء الفعلي والمخطط، مما يمكن متخذ القرار من تحديد المشكلة من خلال المقارنة مع المخطط، وفهم مكان الخلل والتعبير عنها بطريقة تقنية أو علمية تسمح بتبادل الآراء والمعارف.
2. تحديد البدائل: هي البحث عن الحلول الممكنة التي تستطيع حل هذه المشكلة، مما يفتح المجال لمتخذ القرار للمفاضلة بينها.
3. تقييم البديل: تصنيف هذه الحلول وفق معايير مثل: العائد والتكلفة، الزمن و المردوديةالخ. لتسيير المقارنة العادلة.

4. اختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار): اختيار حل واحد من بين مجموعة بدائل، المحقق للهدف والأفضل وفق المعايير المحددة. ويجب اتباع نظام رقابي للتأكد من فاعلية القرار، حيث تعتبر الرقابة تغذية عكسية لتحسين القرارات المستقبلية أو اتخاذ قرارات تصحيحية.

3- ظروف اتخاذ القرار: يمكن تصنيفها الى ثلاث أنواع حسب المحيط الخارجي الذي تتكيف معه المؤسسة:

- أ- ظروف التأكد: البدائل والمعلومات لحل المشكلة معروفة ومعلومة.
- ب- ظروف المخاطرة: البدائل معروفة ونتائجها غير مؤكدة، تواجه مجموعة الاحتمالات.
- ت- ظروف عدم التأكد: البدائل غير معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والنتائج المحتملة، وهي الأكثر تعقيداً وصعوبة.

4- انواع القرارات:

➤ بنية القرار:

- قرارات مبرمجة: هي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيداً. لها اجراءات معروفة ومحددة مسبقاً للتعامل معها.
- قرارات غير مبرمجة: تظهر عند مواجهة مشكلة جديدة للمؤسسة، ولا توجد خبرات أو معايير واضحة لحلها، فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص، فإن كل قرار يتم صنعه وفقاً لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه وتقييمه الشخصي ورؤيته للمشكلة.
- نوع المشاركة: ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المؤسسة والآثار التي تترتب عن ذلك:

- قرارات فردية: يتخذها مدير واحد وفق صلاحياته القانونية، مثل: التوظيف والترقية والفصل.
- قرارات تنظيمية: يشارك في عدة مديرين ولجان، وتكون قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد كبير من الأفراد، مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات.

➤ المستويات الإدارية:

- قرارات إستراتيجية: تحدد مستقبل المؤسسة كحجمها أو مركزها التنافسي، وتتخذها الإدارة العليا، ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتم في ظروف عدم التأكد.
- قرارات تكتيكية: تتعلق بالانشطة الوظيفية قصيرة الأجل، تتخذها الادارة الوسطى، أقل غموضاً وتعقيداً، وأقل مثل وضع مصلحة مراقبة الإنتاج.

- قرارات تشغيلية: تتعلق بتنفيذ المهام والأنشطة بكفاءة، وهي قرارات كثيرة التكرار مثل قرار تحديد كميات المواد الأولية، حساب أجور العمال، مراقبة جودة المنتج.

المحور السابع: وظيفة التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة

أولاً: ماهية وظيفة التنظيم

1- مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم الوظيفة الحيوية والاساسية في المؤسسة، وهو النشاط الذي تعتمد عليه الادارة لمواجهة الصعوبات والمعوقات التي تواجهها المؤسسات، كما يسعى الى تنسيق وترتيب جميع العناصر الضرورية للعمل، بما في ذلك الموارد البشرية، ويتضمن تأسيس العلاقات بين النشاطات التي سيتم ممارستها ومن يمارسها، وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذه النشاطات.

بمعنى آخر، التنظيم هو دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات. كما يشمل تحديد المهام التي تحقق الأهداف، وترتيبها في وظائف محددة لها واجبات وحقوق، واختيار الأفراد الذين يقومون بها.

ومن خلال ذلك نستنتج ان التنظيم هو:

- وجود هدف محدد ومتعارف عليه.
- وجود أنشطة لازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- تحديد واضح للعلاقات والسلطات لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.
- وجود أفراد عاملين مؤهلين ومدرّبين لديهم الرغبة في توجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف.
- توافر مبادئ التنظيم المهمة مثل: التخصص، تقسيم العمل، الإشراف، التوجيه ووحدة الأمر.

وفي ضوء ذلك فالتنظيم هو تقسيم العمل الى أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ثم تحويل هذه الأنشطة الى وظائف، وتجميع هذه الوظائف في وحدات إدارية تسند الى اشخاص مع تحديد علاقات السلطة والمسؤولية وإقامة علاقات بين مختلف الادارات والوحدات التنظيمية.

2- أهمية التنظيم: وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

- ☞ يساعد التنظيم في وضوح الأهداف وتحديدها.
- ☞ يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية؛
- ☞ يساعد في حسن استغلال موارد المؤسسة بكفاءة؛
- ☞ القضاء على الازدواجية والتداخل في التخصصات والصلاحيات، وتحقيق التنسيق والتكامل بين التخصصات المختلفة؛

❖ يخلق جواً ملائماً لاستقرار العاملين وحثهم على بذل المزيد من الجهود لتحقيق الاهداف؛
 ❖ يسهل عملية الاتصال بين الافراد والمستويات الادارية، مما يسرع انسيابية المعلومات؛
 ❖ يعزز روح التعاون والتضامن بين الافراد لتحقيق الأهداف المحددة؛
 ❖ منح السلطات والصلاحيات بما يتناسب مع الواجبات المطلوبة من الوحدات التنظيمية والعاملين في المستويات المختلفة.

3- مبادئ التنظيم: ان العمل على تحقيق اهداف المؤسسة يتطلب ضرورة توافر مبادئ في التنظيم، حيث تعتبر هذه المبادئ الاساس الذي يسير عليها أي تنظيم، وتتمثل اهم هذه المبادئ في:

➤ مبدأ وحدة الهدف: ينبغي ان تشترك كافة اجزاء التنظيم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وعدم تشتت الجهود في تحقيق أهداف جزئية على حساب الأهداف العامة.

➤ مبدأ تحديد الهدف: تحديد الهدف يؤدي الى تنمية الخطط وتركيز الجهود وتوجيه الأعمال جماعياً نحو تحقيق الهدف.

➤ مبدأ التخصص وتقسيم العمل: تقسيم العمل يؤدي الى التخصص.

➤ مبدأ وحدة الأمر: (مبدأ وحدة السلطة) يجب ان يتلقى الاوامر من رئيس واحد فقط لتجنب التعارض في التعليمات.

➤ مبدأ تعادل السلطة والمسؤولية: لا يمكن تحميل شخص مسؤولية دون منحه السلطة اللازمة لتحقيق المطلوب، فالسلطة تفوض والمسؤولية لا تفوض.

➤ مبدأ تفويض السلطة: تنازل الرئيس عن جزء من سلطته الى معاونيه، لكنه لا يفوض كامل سلطته أو سلطة لا يملكها.

➤ مبدأ ضرورة التنظيم: عند زيادة عدد العاملين عن شخص واحد، يجب تقسيم الواجبات بينهم مع منح كل شخص السلطة اللازمة لأداء مهامه.

➤ مبدأ الكفاءة: التنظيم فعال إذا سمح بتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.

➤ مبدأ العلاقات التنظيمية: زيادة عدد الافراد او الوحدات التنظيمية يؤدي الى زيادة في العلاقات التنظيمية بمعدل اكبر.

➤ مبدأ التدرج: تناسب السلطة والمسؤولية من الاعلى الى الاسفل، و تتحدد العلاقة بين الرؤساء ومرؤوسيهم عبر المستويات التنظيمية.

➤ مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب ان يكون التنظيم ديناميكياً ومرناً ليحتوي التغيرات والظروف المستجدة.

➤ مبدأ الوظائف: يجب ان يتم التنظيم حول الوظائف (الاعمال المطلوب) وليس حول الافراد لضمان الموضوعية.

➤ مبدأ التحديد الوظيفي: كلما زاد التحديد الواضح للنتائج المتوقعة والأنشطة المطلوبة والسلطة المفوضة، كلما زادت امكانية مساهمة الافراد في تحقيق اهداف المؤسسة.

➤ مبدأ اللامركزية: عدم تركيز السلطة، وتفويضها مع تحديد المسؤوليات بطريقة تمنح للمرؤوسين حرية التصرف.

4- **خطوات التنظيم:** ترتب خطوات التنظيم حسب أولويتها وجدت وفق الآتي:

1. تبيان طبيعة النشاطات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة؛

2. تجزئة الأنشطة الرئيسية إلى أنشطة فرعية، ثم تجميع الأنشطة المشابهة في شكل مجموعات؛

3. اسناد هذه الأنشطة الى إدارات، وحدات، أقسام، وأفراد مسؤولين عن إنجازها؛

4. تعيين مدير عن كل نشاط؛

5. التنسيق بين الإدارات والأقسام؛

6. توفير الوسائل المناسبة لأداء العمل بأفضل وجه؛

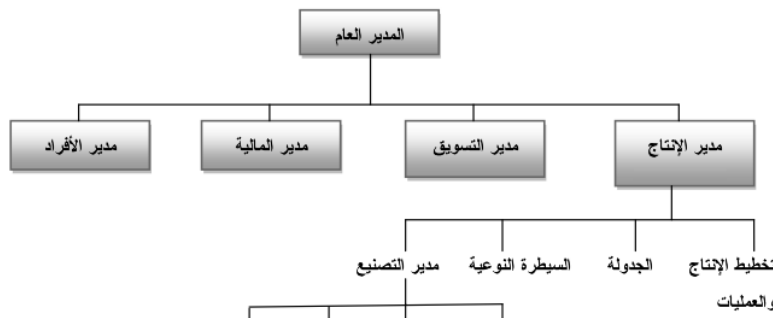
7. تقييم النتائج؛

5- **أنواع التنظيم:** هناك نوعين رئيسيين من أنواع التنظيم:

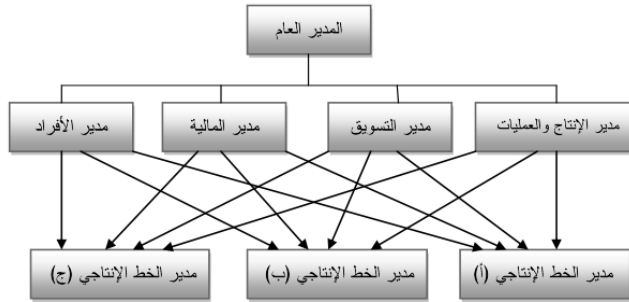
أولاً : التنظيم الرسمي: هو التنظيم الذي يحدد العلاقات الرسمية داخل المؤسسة، ويصمم بشكل هرمي يشمل الإدارات حتى الإدارة العليا، ويركز على التخصص وتقسيم العمل، التنسيق، الاتصالات الإدارية، العملية الرقابية، تدفق المعلومات.

ويتضمن التنظيم الرسمي الأشكال التالية:

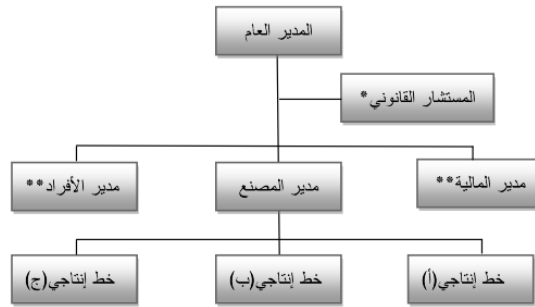
التنظيم التنفيذي: من أقدم أساليب التنظيم، ويسمى أيضاً بالتنظيم المباشر، يتميز بالبساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة في اتخاذ القرارات، و يناسب المؤسسات الصغيرة. يأخذ الشكل التالي:



التنظيم الوظيفي: وهو ذلك النوع من التنظيم الذي يتم فيه تقسيم العمل حسب الوظائف او التخصصات داخل المؤسسة ويأخذ الشكل التالي:



التنظيم التنفيذي الاستشاري: وفي هذا النوع من التنظيم يكون للرئيس الإداري (التنفيذي) عدد من المستشارين والخبراء المتخصصين الذين يقدمون النصح والمشورة دون صلاحيات اتخاذ القرار، وتقتصر السلطة التنفيذية على الرؤساء الإداريين. ويأخذ الشكل التالي:



* علاقة استشارية تجاه المدير العام، وتجاه مدير المنظمة

** علاقة استشارية تجاه مدير المنظمة

ثانياً : التنظيم غير الرسمي: يظهر هذا التنظيم نتيجة عدم قدرة التنظيم الرسمي على إشباع حاجات الأفراد، وينشأ من العلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة.

يؤثر التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي، وقد يضع معايير وضوابط غير رسمية تؤثر على الإنتاجية، ويقاوم التغييرات التي تتبناها الإدارة الرسمية.

6- مزايا وعيوب التنظيم الغير رسمي

مزايا التنظيم الغير الرسمي:

- وجود فرق وجماعات في شكل لقاءات غير رسمية تشبع الحاجات النفسية للعاملين في المؤسسات؛
- يوفر مرونة في اصدار القرارات مما يساعد على انجاز الاعمال؛
- دعم وسائل الاتصال ويقويها لتكون أسرع من التنظيم الرسمي؛

عيوب التنظيم الغير رسمي

- اتخاذ القرارات التنظيم غير الرسمي، يؤدي الى اطالة الوقت اللازم لانهاء العمل؛
- قد تظهر سلبيات مثل الإضراب عن العمل والتخريب وبث السلبية في نفوس العاملين، وقد يكون ذلك في غير صالح التنظيم وضد الهدف الحقيقي للتنظيم الرسمي؛

7- الفرق بين التنظيم الرسمي والغير رسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم الغير رسمي
- ينشأ بطريقة مقصودة ومحددة؛ - تتحدد العلاقات عن طريق لوائح مكتوبة؛ - العلاقات الشخصية منفصلة عن العمل؛	- ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة؛ - العلاقات الشخصية هي الأساس؛ - العلاقات الشخصية لها قوة تأثير على العاملين؛

ثانياً: ماهية الهيكل التنظيمي:

- 1- مفهوم الهيكل التنظيمي: هو اطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات، وتتأثر نوعية وطبيعة هذه القرارات بطبيعة الشكل التنظيمي "ROBERT APPLEBY"

هو الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها "STONER FREEMAN"

يرى ROBBINS ان الهيكل التنظيمي يوضح كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وادوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها. فالهيكل التنظيمي يشمل على الجوانب التالية:

- ✍ توزيع الاعمال والمسؤوليات والسلطات بين الافراد؛
- ✍ تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن يتبع له، وتحديد عدد المستويات التنظيمية.
- ✍ تحديد نطاق الاشراف؛
- ✍ تجميع الافراد في اقسام والاقسام في دوائر، والدوائر في وحدات اكبر وهكذا؛
- ✍ تفويض السلطات وتصميم الاجراءات لمراقبة التنفيذ؛
- ✍ تصميم الانظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال، ومشاركة الافراد في صنع القرار، والتفاعل مع الزبائن وتقديم منتجات وخدمات جيدة.
- ✍ توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين؛
- ✍ فالهيكل التنظيمي هو الاطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- 2- أهمية الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يمكن ان يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال:

المساعدة في تنفيذ الخطط.

تسهيل تحديد أدوار الافراد في المؤسسة.

المساعدة في اتخاذ القرارات.

تفادي الازدواجية في العمل في المؤسسة.

تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والانشطة.

تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة.

تمكين المؤسسة للاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية والتكيف معها.

كما انه يعكس نوعية العلاقات بين اقسام المؤسسة، وخطوط الصلاحيات والمسؤوليات، فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين المستويات الادارية المختلفة.

3- مكونات الهيكل التنظيمي: يتكون من مجموعة من العناصر تتمثل في:

يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة.

التخصص في العمل اي وجود مهام محددة.

نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

4- الآثار السلبية للهيكل التنظيمي غير الملائم:

1. تدني معنويات ودافعية العاملين بسبب تناقض في القرارات والمسؤوليات غير المحدودة.

2. بطء اتخاذ القرارات وصدور قرارات غير سليمة بسبب عدم وصول المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وعدم وجود تنسيق كافٍ بين متخذي القرار.

3. تأثير سلبي على السلوك التنظيمي.

5- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي:

تصميم الهيكل التنظيمي هو عملية تشخيص الموقف الذي تواجهه المؤسسة، ثم اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الانسب، ويتضمن اتخاذ عدة قرارات:

القرار الاول: تقسيم النشاط العام الى أنشطة اصغر (تصميم الأعمال) وفق مبدأ التخصص.

القرار الثاني: اختيار أساس لتجميع الأعمال/الوظائف، مما قد ينشئ جماعات عمل متجانسة او متباينة.

القرار الثالث: تحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لرئيس (نطاق الاشراف).

القرار الرابع: توزيع السلطات.

6- أنواع ونماذج الهياكل التنظيمية:

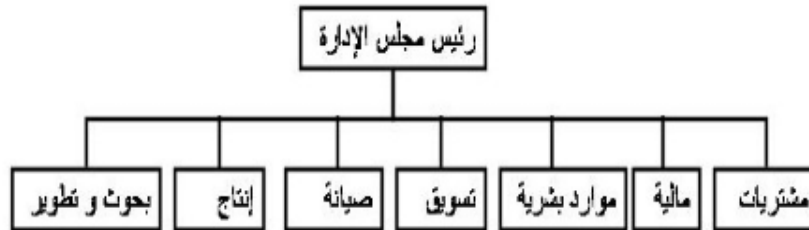
6-1 أنواع الهياكل التنظيمية:

❖ الهياكل التنظيمية الرسمية: تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وتحدد الأعمال والأنشطة، وتقسيمها، والعلاقات الوظيفية، والسلطة والمسؤولية.

❖ الهياكل التنظيمية غير الرسمية: خرائط تنظيمية غير رسمية تنشأ بعفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد داخل المؤسسة.

6-2 نماذج الهياكل التنظيمية:

1. **هيكل التنظيم العضوي:** يركز على التكيف والمرونة والاستجابة السريعة لتغيرات البيئة، ويتميز باللامركزية وأنظمة معلومات تدعم اتخاذ القرار.



2. **هيكل التنظيم الوظيفي:** يركز هذا التنظيم على الوظائف والأنشطة الرئيسية مثل الإنتاج، التسويق، والمالية.

مع مدير مسؤول عن كل وظيفة.

ويمتاز هذا النموذج بالآتي:

وضوح المسؤوليات؛

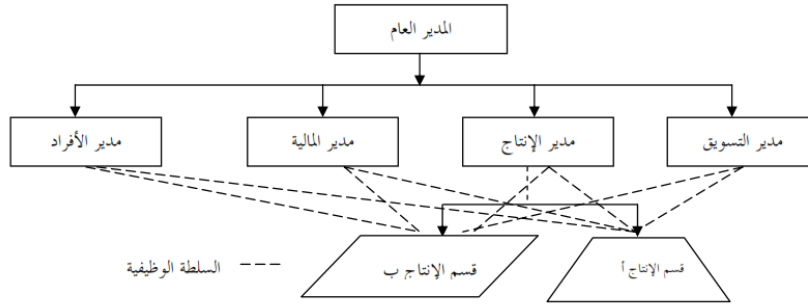
التركيز على الكفاءات؛

نموذج منطقي؛

تسهيل التدريب والتطوير؛

الرقابة الدقيقة؛

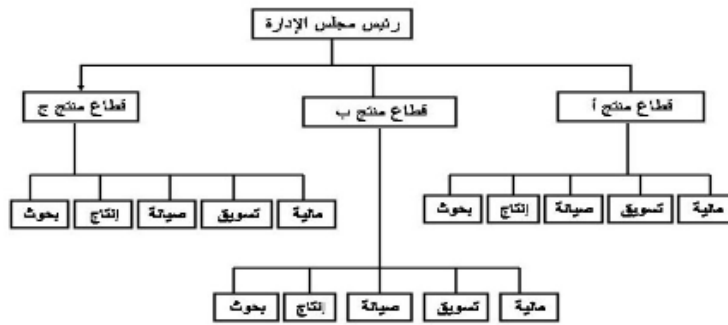
التخصص؛



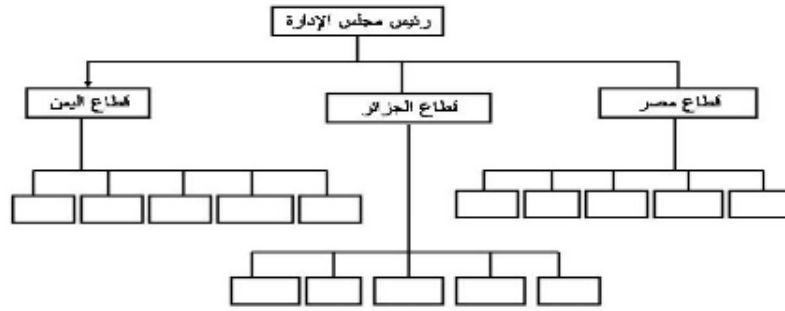
3. هيكل التنظيم السلعي (التنظيم على أساس السلعة المنتجة): يستخدم هذا التنظيم في المؤسسات التي تنتج أكثر من سلعة، حيث تنشأ فروع متعددة لإنتاج سلع مختلفة.

من مزايا الهيكل التنظيمي السلعي ما يلي:

- تركيز كل قطاع على الأعمال والميزانية التي يديرها.
- وضوح المسؤوليات والمهام المتوقعة من الموظفين القيام بها.
- سهولة التواصل مع الزبائن وتقديم الخدمات لهم بسرعة.
- تسهيل التنسيق بين المصالح والأقسام داخل القطاعات.

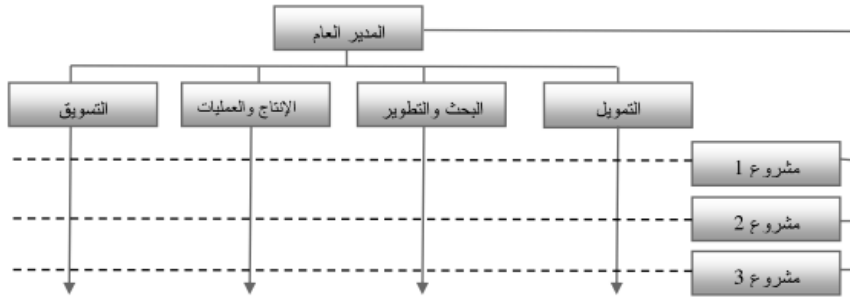


4. هيكل التنظيم الجغرافي: تعتمد الشركات على هذا النوع من التنظيم عندما تتوسع أعمالها وأنشطتها لتصل إلى مناطق كثيرة ومتباعدة وبلدان كثيرة وهذا النوع من التنظيمات. يعتمد على تجميع الأنشطة حسب المناطق الجغرافية، مما يمنح كل وحدة القدرة على فهم المنتجات والخدمات لاحتياجات الزبائن وأذواقهم واختلافاتهم الثقافية في كل منطقة جغرافية.



5. هيكل التنظيم المصفوفة: يستخدم هذا التنظيم في الإدارات الهندسية وإدارات البحوث العلمية، ويركز على النتائج النهائية من خلال مشاريع متكاملة. من مزاياه:

- مركزية في اتخاذ القرار؛
- تنسيق عالي؛
- قدر على التكيف مع البيئة؛
- مرونة عالية؛
- كفاءة عالية بدعم المؤسسة.



7- محددات الهيكل التنظيمي:

الإستراتيجية: وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأي تغيير في الإستراتيجية يستلزم تعديل الهيكل التنظيمي.

حجم المؤسسة: يؤثر حجم المؤسسة على تعقيد، رسمية، ومركزية الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

التكنولوجيا: فالتكنولوجيا أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر على علاقات الأفراد، الاتصال، المستويات الإدارية، والأداء والانجاز وغيرها.

بيئة المؤسسة: ضرورة تكيف المؤسسة مع بيئتها الداخلية والخارجية لضمان استقرار وتطور المؤسسة.

القوة والسيطرة: يعكس مصالح من يمتلكون السلطة، حيث يختارون الهيكل الذي يعزز نفوذهم.

المحور الثامن: وظيفة التوجيه في المؤسسة

يعد التوجيه أحد أهم الوظائف الإدارية، حيث يرتبط بشكل أساسي بعنصر المورد البشري، الذي يعتبر من أهم عوامل الإنتاج التي تساهم في نجاح المؤسسة، يساعد التوجيه في انجاز العمل بكفاءة وزيادة الانتاجية من خلال تفعيل الأساليب التنظيمية، كما تركز على تحقيق التفاعل والانسجام بين الافراد لتوليد الحماس والرغبة والطاقة لديهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. وتتكون هذه الوظيفة من مجموعة من الأنشطة هي القيادة، الاتصال، والتحفيز.

1- مفهوم التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه هو الوظيفة الإدارية التي تتمثل في ارشاد المرؤوسين وترغيبهم للعمل للوصول الى الاهداف، و يتضمن القيادة والإشراف على الآخرين، وإرشادهم لكيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها. كما يعرفه على أنه الإرشاد والتعليم وخلق الحوافز والإشراف على معاونين. وهو كذلك النشاط الاداري الذي يستهدف توحيد جهود الافراد وارشادهم وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق اهداف المؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

نستنتج بذلك ان وظيفة التوجيه هي:

تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية؛

مهمة مستمرة لتنفيذ القرارات؛

تسجيل الأوامر والتعليمات بصورة محددة؛

الإشراف على العاملين خلال عمليات سير العمل؛

تحقيق السياسات العامة للمؤسسة؛

2- أهمية التوجيه: تظهر أهمية التوجيه فيما يلي:

- تعتبر حلقة وصل بين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أداة فعالة للتنظيم الفعال.
- تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف الموضوعية.
- يساعد على السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية الافراد وتدريبهم ورعايتهم وتحفيزهم.
- تساعد على مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها بما يخدم مصلحة المؤسسة.

3- ركائز وظيفة التوجيه: تدرج في:

أولاً: وظيفة القيادة:

تعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه، والوسيلة الأساسية التي يمكن للمدير من خلالها نشر روح التكافل بين العمال لتحقيق الأهداف المخطط لها.

1- تعريف القيادة:

هي العملية الادارية التي تتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات لدفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق الأهداف المحددة.

هي مدى قدرة الفرد على التأثير على جماعة أو شخص وتوجيهه لتحفيزه على العمل بالكفاءة اللازمة للوصول إلى الأهداف المسطرة.

النشاط الإداري الذي يستخدم لتنظيم الإنتاجية وتفعيل الابتكار لحل المشاكل ورفع الروح المعنوية والرضا.

فالقيادة هي عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم باتجاه تحقيق الأهداف المحددة، أي هو النشاط الإداري الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية قصد تحقيق الأهداف، وتشمل العناصر التالية:

- قائد يمتلك القدرات والمهارات العالية؛
- قائد لديه تابعون لتحقيق هدف معين؛
- القائد لديه قوة التأثير في أداء التابعين؛
- هدف يسعى القائد لتحقيقه؛
- الموقف الذي تمارس المجموعة فيه عملها؛

2- صفات القائد:

يحتاج القائد لكي يقوم بمهامه بنجاح إلى مجموعة من الخبرات والقدرات الاجتماعية التي تمكنه من مساعدة العاملين على أداء مهامهم، بالإضافة إلى مجموعة من الصفات الأخرى:

- القدرة على الاقتناع.
- رؤية واقعية ورسالة هادفة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

- بعد النظر.
- الشعور الانساني في تقبل النقد.
- القدرة والشجاعة على تحمل المسؤولية.
- شخصية قادرة على التأثير على الآخرين.
- الشجاعة في إتخاذ القرار.
- الاعتراف بالأخطاء.
- تصحيح الأخطاء فور وقوعها.
- تفويض بعض الصلاحيات الى المرؤوسين.
- العدل مع الجميع.
- الثقة بالنفس.
- غرس الثقة في الآخرين.

3- مصادر قوة القيادة: تظهر مصادر قوة القيادة فيمايلي:

- السلطة الرسمية : من أبرز مظاهرها نجد:
- السلطة القانونية التي تعد مصدر قوة للمركز الرسمي.
- قوة الإكراه سواء كان مادياً أو معنوياً.
- قوة المكافأة مادياً او معنوياً من خلال ما يقدمه الرئيس للمرؤوس.
- قوة التأثير: ترتبط هذه القوة في الشخص بحد ذاته وليس في طبيعة المنصب ومن مظاهرها:
- قوة الإعجاب بالصفات الشخصية للقائد.
- قوة التخصص الناجمة عن الخبرة المتراكمة.

4- نظريات القيادة: تفسر نظريات القيادة الأسباب التي تجعل من الفرد قائداً وتشرح الخصائص التي تميز القائد

عن غيره من الأفراد، ومن أهمها:

نظرية الرجل العظيم: تعتمد على أن بعض الأفراد يولدون بصفات القيادة، وأن إنجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد ذوي مواهب وقدرات عالية. يعتبر الرجل العظيم هو القائد الذي يحتل مكانة متميزة بين أعضاء الجماعة، ويكون مدعاة للفخر، ويتميز بالشهرة، الذكاء، الاستقلالية، سهولة الإنجاز، والتكيف الاجتماعي.

نظريات السمات القائد: يرى البعض أن القائد هو شخص توافرت فيه صفات معينة تتفق مع صفات المدير، ويغلب عليها الجزء السلوكي، مثل: توفر الطاقة الجسدية والعقلية، الشعور بالهدف، الحماس، الصداقة، الخبرة الفنية، العزيمة والإصرار والقدرة على اتخاذ القرارات، الذكاء، القدرة على تعليم الآخرين، احترام شعور الآخرين، والإيمان بالهدف.

نظريات سلوك القائد: تركز على سلوكيات وأفعال القادة وكيفية تعاملهم مع التابعين لهم، حيث يعتمد نجاح القائد على سلوكه بدلاً من سماته الطبيعية، وتتضمن مراقبة وتقييم تصرفات القائد وسلوكياته عند الاستجابة لموقف معين، وتنطلق من قاعدتين:

❖ قاعدة الاهتمام بالعاملين؛

❖ قاعدة الاهتمام بالعمل والتركيز عليه.

النظرية الموقفية: تعتمد على حسن تصرف القائد ومعرفته وقدراته بالأساليب الإدارية، وتقوم على أساس أن القيادة الجيدة تعتمد على المواءمة بين أسلوب القيادة ومتطلبات الموقف. وقد العالم فيدلر ثلاثة متغيرات تؤثر على قدرة القائد في السيطرة هي:

❖ نوعية العلاقة: علاقة القائد بالآخرين التابعين له.

❖ مدى درجة وضوح هيكل المهام والتوجيهات في المؤسسة.

❖ سلطة القائد مكتسبة من مركزه.

5- أنماط القيادة الادارية:

➤ نموذج Rensis LIKERT : يميز اربع أنماط قيادية على أساس الثقة في العاملين وقدراتهم الفنية والعمل الجماعي، وهي:

القائد المتسلط: القائد الاوتوقراطي يعتمد على السلطة الرسمية، ويتخذ القرارات وحده، ليس لديه ثقة في مرؤوسيه، يعتمد على أسلوب التهديد والعقاب، كما يعتمد على قناة واحدة في الاتصال من أعلى إلى أسفل.

القائد الأبوي (القيادة المتسلطة العادلة): يثق نسبياً في مرؤوسيه، يعتمد في دفع مرؤوسيه للعمل على الترغيب والتقدير مع قليل من التهديد والعقاب، ويسمح لمرؤوسيه بإبداء آرائهم وأفكارهم.

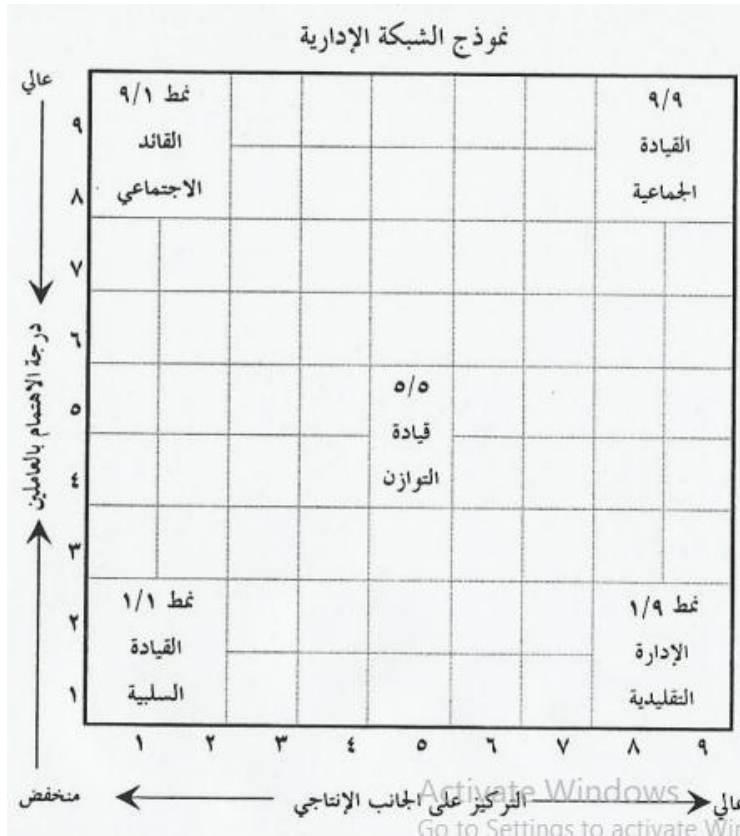
القائد الاستشاري: تتصاعد ثقة القائد في كفاءة مرؤوسيه وقدراتهم (ولكن بصفة نسبياً)، ويسمح لهم بالمشاركة في إبداء الآراء والأفكار بطريقة بناءة.

القائد المشارك: لديه ثقة كاملة في مرؤوسيه، يشجع آرائهم وأفكارهم ويستخدمها بطريقة بناءة، يعتمد على أنظمة الحوافز لرفع كفاءة العاملين، ويشاركهم في تحديد الأهداف وتقييم النتائج، وهناك درجة عالية من الاتصال والتداخل بين المستويات التنظيمية، يؤمن بالعمل كفريق واحد.

يرى ليكرت أن النمط القيادي الديمقراطي بالمشاركة هو أفضل النماذج من حيث زيادة كفاءة أداء المؤسسة وفعاليتها، نتيجة للمشاركة في اتخاذ القرارات، ونوع العلاقات والثقة التي يمنحها المدير إلى مرؤوسيه.

➤ الشبكة الادارية: أسس BLAKE & MOUTON هذا النموذج الذي يسمح بالتمييز بين سلوك القائد من خلال معيارين: الاهتمام بالافراد والاهتمام بالعمل، استنتجا خمسة أنماط قيادية تتمثل في:

نموذج الشبكة الادارية BLAKE & MOUTON



- القيادة العلمية او التقليدية (الأسلوب التaylorي) (1.9): تعبر عن التركيز بشكل كبير على الإنتاج وإهمال العاملين، مع استخدام السلطة وإحكام نظام الإشراف والمراقبة. قد يحقق هذا الأسلوب نجاحاً على المدى القصير، لكن سرعان ما يتزايد مستوى الإحباط لدى العاملين وتتأثر درجة ولائهم للتنظيم مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء.
- القيادة الاجتماعية (الأسلوب الانساني) (9.1): الاهتمام بالقوى البشرية وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وحل مشاكلهم في العمل على حساب الاهتمام برفع مستوى الإنتاج وتطوير العمل.
- القيادة السلطوية (الاسلوب الضعيف) (1.1): ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء، ويفشل هذا النمط في تحقيق أهداف المؤسسة سواء أكانت انتاجية او اجتماعية.
- القيادة المعتدلة (الاسلوب المتوازن) (5.5): يعكس تحقق التوازن من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي، الذي يهتم بالإنتاجية والعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون آخر.
- القيادة الجماعية (اسلوب الفريق) (9.9): يعكس اهتمام القائد بشكل كبير بكل من الإنتاج والأيدي العاملة، حيث يؤمن بالعمل الجماعي وبذل أقصى الجهد في الإنتاج، ويعمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعنصر البشري

ومشاركته في اختيار أساليب التنفيذ والمتابعة، مما يحقق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمؤسسة وأهدافها.

وقد أكد BLAKE & MOUTON أن النمط القيادي (9.9) هو النمط أكثر فعالية من الأنماط الأخرى.

6- أساليب القيادة الأربعة لـ HAOS: صنف أربع أساليب من القيادة وهي:

- القيادة التوجيهية: يعطي القائد توجيهات محددة لأداء التابعين له.
- القيادة المساعدة: يهتم القائد بالتابعين له في إبداء الشعور اللازم نحو احتياجاتهم، ويخلق جواً من الصداقة والود، مما يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة في أنفسهم وذلك من خلال تعليمهم، وتدريبهم وتقدير إنجازاتهم.
- القيادة المشتركة: يشارك هذا القائد الرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها، ويسعى إلى التعرف على أدائهم ومقترحاتهم وأخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- القيادة الموجهة لتحقيق الهدف: تسعى إلى الوصول إلى نتائج، وتضع أهداف عالية وتسعى إلى تحسين الأداء، وتعمل على إعطاء الرؤوسين الثقة بقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز. وتحفز الرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عال.

ثانياً: وظيفة الإتصال الإداري:

يعتبر الاتصال شريان المؤسسة، فهو من أهم المهارات الأساسية في خلق التفاعلات والعلاقات بين الأفراد، وهو ضروري في التوجيه الإداري الذي يعد من أهم عناصره.

1- تعريف الاتصال: هو العملية التي يتم من خلالها تحويل المعلومات والتعليمات والأراء، بهدف التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم لضمان استمرارية المؤسسة.

كل تفاعل بين طرفين من أجل نقل المعلومات لتغيير المواقف أو لحث المستقبل على تلبية الاحتياجات. عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث التغيير، سواء كان الاتصال من الرئيس إلى الرؤوسين أو بالعكس، أو على مستوى أفقي.

2- أهمية الاتصال: تتمثل في:

- القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات؛
- تنفيذ الاتصالات في نقل المعلومات والبيانات بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي للعاملين؛

➤ وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة؛

➤ وسيلة رقابية وارشادية للمدراء؛

➤ وسيلة لتحفيز العاملين في المؤسسة؛

3- **عوامل نجاح عملية الاتصال:** من بين العوامل التي من تساهم في إنجاح عملية الاتصال هي:

➤ التركيز على إظهار عملية التغذية العكسية من المستقبل؛

➤ إختيار الوسيلة الملائمة حسب الموقف؛

➤ محاولة استيعاب الرسالة؛

➤ مساعدة المرسل على نقل الرسالة؛

➤ الاهتمام بالرسالة الواردة؛

4- **أهداف الاتصال:** تتمثل في:

➤ محاولة تقريب المدراء من الموظفين من اجل حل المشاكل؛

➤ تنسيق جهود أعضاء المؤسسة لخدمة الأهداف؛

➤ نشر روح التعاون والتكامل فيما بين أعضاء المؤسسة؛

➤ فعالية القائد في عملية الإشراف والتوجيه؛

➤ تشكيل التفاعل بين أجزاء المؤسسة؛

5- **عناصر عملية الاتصال:** تتشكل عملية الاتصال في مجموعة من العناصر أهمها:

➤ المرسل: مصدر الرسالة او النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.

➤ الرسالة: الموضوع او المحتوى الذي يسعى المرسل ايصاله الى المستقبل، ويتم التعبير عنها بالرموز اللغوية او

اللفظية او غير اللفظية.

➤ المستقبل: الجهة او الشخص الذي توجه له لرسالة ويحاول ادركها.

➤ القناة او الوسيلة: الطريقة التي تنقل بها الرسالة من المرسل الى المستقبل.

➤ التغذية العكسية: استجابة او اعادة ارسال الرسالة من المستقبل الى المرسل، واستلامه لها وتأكد من فهمها،

حيث يلاحظ المرسل موافقة او عدم موافقة المستقبل على مضمون الرسالة.

6- **وسائل الاتصال:**

➤ الوسائل الشفهية: وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلمات

المنطوقة مثل المقابلات، المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات. تعتبر الأقصر والأسهل، لكنها قد تتعرض للتحريف

وسوء الفهم.

الوسائل الكتابية: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات عن طريق الكلمة المكتوبة (تقارير، مذكرات، مقترحات، شكاوي،...). تتميز بامكانية الاحتفاظ بها والرجوع اليها، لكنها تسغرق وقتاً أطول.

الوسائل الغير لفظية: وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات عن طريق الاشارات او الایماء، والسلوك، ويختلف فهمها بسبب اختلاف الثقافات.

7- انواع الاتصال: تتمثل انواع الاتصال فيما يلي:

الاتصالات داخل المؤسسة: تشير إلى تدفق المعلومات إلى الأطراف الداخلية في المؤسسة بين العاملين والقيادات الادارية، بهدف تنسيق وتحقيق الاهداف. وتتمثل في:

❖ الاتصال الرسمي والغير رسمي:

الاتصال الرسمي: يحدث باتباع القواعد والإجراءات المحددة للمؤسسة.

الاتصال الغير رسمي: يقوم على العلاقات العفوية بين المشاركين، وأحياناً يكون أكثر قوة وفعالية من الاتصال الرسمي.

● الاتصالات العمودية: وتنقسم الى قسمين:

- الاتصالات الصاعدة: تمثل هذه الاتصالات محتويات صناديق الاقتراحات والشكاوى، اجتماعات المستويات الإدارية الدنيا وتنتهجها المرفوعة الى الإدارة العليا، ومطالب العمال.

- الاتصالات النازلة: تتضمن التعليمات والسياسات والإجراءات واللوائح التي يصدرها المدير إلى المرؤوسين.

● الاتصالات الافقية: تتم بين المرؤوسين على نفس المستوى الإداري أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري؛ فمثلاً بين قسم الإنتاج وقسم المبيعات للتنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع.

● الاتصالات القطرية: تتم بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة لا يقعون على نفس خط السلطة، مثل الاتصال بين المدير المالي ومدير مصنع لتبليغه بالتعليمات المالية.

الاتصالات خارج المؤسسة: تتم بين المؤسسة والجهات الخارجية (مؤسسات، ادارات، جمهور، عملاء، موردين، مستثمرين، بنوك، شركات تأمين، وكالات حكومية، مجتمعات محلية،....)، بهدف تحسين الخدمات المقدمة ومعرفة حاجات ورغبات الزبائن، وتستخدم تقنيات مثل الاستثمار، العلاقات العامة، والعلاقات مع الصحافة،...

8- معوقات الاتصال: تتعدد معوقات عملية التواصل مع الآخرين، مما يحول دون تحقيق الأهداف ويؤدي إلى

نتائج سلبية، وتعلق بالعناصر الأساسية لعملية الاتصال، كالآتي:

• معوقات متعلقة بالمرسل:

✍ نقص خبرة المرسل أو جهله بخصائص وسيلة الاتصال.

✍ الحالة النفسية للمرسل.

✍ الافتراضات والأحكام الخاطئة لدى المرسل.

✍ مكانة المرسل عند المستقبل.

✍ عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.

• معوقات متعلقة بالرسالة:

✍ غموض الرسالة وعدم وضوحها.

✍ تعارض الرسالة مع ثقافة المستقبل وقيمه الدينية وعاداته وتقاليده.

✍ التوقيت غير المناسب للرسالة.

✍ التصميم غير الجيد للرسالة.

✍ لغة الرسالة والهدف منها، أسلوب كتابتها ونطقها.

• معوقات متعلقة بقناة الاتصال:

✍ ضعف القناة وعدم قدرتها على إيصال الرسالة بشكل مؤثر وفعال.

✍ تعارض مصلحة إدارة القناة مع مصالح المتعاملين معها.

✍ تعدد قنوات الاتصال وزيادة تعرض الرسالة للتشويش والتحريف.

✍ سوء وسيلة الاتصال وازدحام القنوات.

• معوقات متعلقة بالمستقبل:

✍ خصائص المستقبل (السن، الجنس، الدين، العادات والتقاليد.... الخ) قد تؤثر على استيعابه للرسالة.

✍ عدم قدرة المستقبل على اقتناء الوسيلة (المجلة، التلفاز، استعمال الانترنت....).

✍ الانطباعات المسبقة للمستقبل قد تعيق وصول الرسالة، لذا يجب على المرسل تحسين صورته وسمعته وترسيخها

لدى المستقبلين.

• معوقات متعلقة بالتغذية العكسية:

- ✖ تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل.
- ✖ عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.
- ✖ عدم استعداد المرسل لأخذ آراء الآخرين.

• معوقات متعلقة بالبيئة:

- ✖ تعرض أحد اطراف الاتصال لتشويش خارجي.
- ✖ عدم ملائمة البيئة لعملية الاتصال.
- ✖ ظهور متغيرات جديدة في بيئة الاتصال.

ثالثاً: وظيفة التحفيز :

1- تعريف التحفيز :

- التحفيز هو كل الحالات المؤثرة على الفرد، والتي يمكن اعتبارها رغبات أو قوى داخلية تنشط وتحرك مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد، والتي توجهه وتدفعه الفرد للتصرف بأكبر طاقة وقوة لديه في أداء ما هو مطلوب منه.
- التحفيز يعني عملية دفع الأفراد للعمل لتحقيق الأهداف المرجوة.
 - كما يعني الرغبة في بذل مستوى عالٍ من الجهد للوصول إلى الأهداف التنظيمية.
 - هو مجموعة من المحركات والرغبات والاحتياجات والأمنيات والقوى المشابهة التي تحفز فرداً أو مجموعة أفراد على أداء عملهم.
 - التحفيز هو الرغبة في العمل لبذل الطاقة لتحقيق هدف أو مكافأة.

يعتبر الأداء الفعلي للفرد دليلاً ومؤشراً على دافعيته، فعندما يكون الأداء منخفضاً فهذا يعني أن الفرد يفتقر إلى الدافعية (ليس محفزاً). وعموماً، فإن انخفاض أداء الفرد لا يرجع فقط لأسباب تتعلق بالتحفيز، بل هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء مثل عدم توافر الموارد اللازمة لتحقيق الأداء، أو عدم امتلاك الفرد المهارات والقدرات اللازمة لذلك. فالأداء الجيد لا يعتمد فقط على الدافعية، بل أيضاً على قدرة الفرد والظروف التي يعمل فيها.

أما الحوافز فهي أي شيء يلهم أو يحفز الفرد أو المجموعة على فعل شيء ما، وهي برامج ومكافآت توضع لتشجيع الموظفين على اتخاذ إجراءات معينة والوصول إلى الأهداف المحددة، وتكون الحوافز نقدية أو غير نقدية.

2- خصائص التحفيز

التحفيز ظاهرة نفسية: هو الرغبة الداخلية للفرد في تحقيق شيء أفضل، والشيء الأفضل هو ان تكون محفزاً لتحقيق أداء أفضل وعلاقات تنظيمية أفضل.

التحفيز عملية مستمرة: الحاجة هي ظاهرة مستمرة إذا تم تلبية حاجة واحدة تظهر الحاجة التالية.

يختلف التحفيز باختلاف الأشخاص، ويتنوع أيضاً حسب الزمان والمكان لأن الرغبات تختلف باختلاف الأشخاص حسب الزمان والمكان.

التحفيز الإيجابي يعتمد على الحوافز أو المكافآت، والتي تكون نقدية وغير نقدية؛

التحفيز السلبي يعتمد على العقوبات، والتهديدات، والخوف، مثل الخوف من فقدان الوظيفة أو الترقية.

3- أنواع التحفيز:

التحفيز الداخلي: ينشأ من العوامل الذاتية الداخلية التي تؤثر على سلوك الأفراد، ولا ينتج عن حوافز خارجية. فعندما يشعر الأفراد أن عملهم مهم، مثير للاهتمام، مليء بالتحدي، ويوفر لهم درجة معقولة من الاستقلالية، وفرصاً للتقدم المهني، ونطاقاً لاستخدام وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، يصبح العمل من العوامل الذاتية الداخلية التي تحفزهم.

التحفيز الخارجي: ينشأ من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الأفراد، حيث تكون الرغبة في القيام بأي عمل بسبب المكافآت أو العقوبات المرتبطة به. وتشمل المكافآت الحوافز، زيادة الأجور، الترقية، أما العقوبات فقد تكون إجراءات تأديبية أو خصم من الأجر. ويكون للتحفيز الخارجي تأثير فوري وقوي، لكنه قد لا يدوم طويلاً بالضرورة.

4- أهمية التحفيز

رفع روح المعنوية لدى العامل.

اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل.

تحسين كفاءة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

قبول التغيير داخل المؤسسة.

زيادة مدخلات العاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.

تحسين صورة المؤسسة، فالصورة التنظيمية الجيدة تساهم في تحسين سمعة العلامة التجارية للمنتجات والخدمات

التي تقدمها المؤسسة.

المحور التاسع: وظيفة الرقابة في المؤسسة

1- تعريف الرقابة الادارية:

الرقابة هي إحدى الوظائف الادارية التي يمارسها المدراء في جميع المؤسسات وعلى جميع المستويات الإدارية، لها أساليبها وأدواتها الوظيفية والكمية التي من خلالها يتم التحقق والتأكد من الإنجاز الفعّال لأهداف المؤسسة.

فالرقابة هي عملية إدارية تهتم بقياس إنجازات المؤسسة باستخدام معايير محددة سابقاً، واتخاذ القرارات التصحيحية بناءً على ما تم التخطيط له.

وقد عرفها هنري فايول بأنها التحقق مما إذا كان كل شئ يسير وفقاً للخطة الموضوعة والتعليمات المحددة، وتهدف إلى كشف نقاط الضعف أو الأخطاء وتحديد ما من أجل تصحيحها ومنع تكرارها.

ويعرف روبرت موكلير Robert J. Mockler الرقابة على أنها عبارة عن جهة منظمة لوضع معايير الأداء مع أهداف التخطيط، لتصميم نظم معلومات تغذية عكسية لمقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لتقرير ما إذا كان هناك انحرافات وتحديد أهمها، واتخاذ أي إجراء مطلوب للتأكد من أن جميع موارد المؤسسة تستخدم بأكثر الطرق فعالية وكفاءة ممكنة في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف الرقابة بأنها الأفعال والقرارات التي يتخذها المدراء للتأكد من أن الأداء الفعلي مطابق للأداء الذي سبق تحديده.

2- أهمية الرقابة الإدارية: تتمثل أهميتها في:

- ◀ مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المتوقعة، مما يساعد المدراء على فهم ما ينقصهم وكيف يمكنهم تحسين عمليات التشغيل، وباستخدام هذه المعلومات يمكن للمسؤولين استخدام جميع الموارد المتاحة بكفاءة ومنع إلحاق الضرر بها.
- ◀ مساعدة الإدارة على اكتشاف المشاكل في وقتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ◀ تصحيح مسار الخطط المستقبلية وبناءها على أساس سليم.
- ◀ تسهيل التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام وربطها بالأداء الكلي للمؤسسة.
- ◀ تقليل التكاليف وذلك من خلال معالجة الأخطاء عند ظهورها.
- ◀ قياس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف التنظيمية، وإبراز الانحرافات إن وجدت، وتضع الأساس للإجراءات التصحيحية.
- ◀ الرقابة تساعد المؤسسات على تحقيق أداء أفضل (التحفيز) وتحقيق نتائج أفضل.

◀ تحافظ الرقابة الجيدة على الانضباط داخل المؤسسة.

◀ يمكن لنظام الرقابة الجيد أن يعزز بشكل كبير كفاءة وفعالية المؤسسة.

3- خطوات الرقابة الإدارية: هي كالآتي:

أولاً: تحديد المعايير الأداء: الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي تحديد المعايير (الكمية، النوعية)، ويتم ذلك بناءً الأداء السابق للعاملين أو للمؤسسة وحالة السوق. المعايير هي مؤشرات يمكن مقارنة الناتج بها، وتخدم كعتبة يجب تحقيقها أو تجاوزها، ويجب أن تكون المعايير واضحة ومفهومة.

ثانياً: قياس الأداء الفعلي: بمجرد اكتمال النشاط، يقوم المدير بقياس أداء العاملين، ويحلل أداء كل فرد ويطلب منهم تقديم تقرير العمل الخاص بهم.

ثالثاً: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: بعد قياس الأداء الفعلي، تتم مقارنة الأداء الفعلي والأداء المعياري المحدد مسبقاً، ويتم حساب الفروق بينهما، ويعد تقرير بعد تحليل أداء جميع العاملين.

رابعاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر: بعد مقارنة الأداء المعياري بالأداء الفعلي، يتم احتساب الفروق، ويتخذ المدراء الإجراءات المطلوبة حسب سياسة المؤسسة. يحتاج المدراء إلى تنفيذ الإجراءات التصحيحية عن طريق تعديل الطرق المتبعة أو الخطط الموضوعة. يمكن أن يؤدي الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب إلى منع الخسائر، منع الأخطاء، وزيادة الجودة. كما يجب وضع معايير جديدة إذا لزم الأمر.

4- أنواع الرقابة الإدارية: يتم تقسيم أنواع الرقابة الإدارية كالتالي:

الرقابة من حيث تسلسل متابعة النشاط:

◀ الرقابة المسبقة (الرقابة الوقائية): نوع من الرقابة يمارس قبل انتهاء العمل، ويتم تنفيذها أثناء وضع السياسات والقواعد والإجراءات التنظيمية. هدفها التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، مما يسمح باتخاذ إجراءات مبكرة لتجنب المشاكل.

◀ الرقابة المتزامنة: تختص بتحديد وتشخيص الانحرافات عن المعايير خلال مرحلة التشغيل، وتسمى أحياناً بالمتابعة حيث أنها تتم أثناء التنفيذ وليس بعد. تقوم الرقابة المتزامنة بتحديد الانحرافات أثناء التشغيل عبر الملاحظة والإشراف، وتحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تدهور الإنتاج.

◀ الرقابة اللاحقة: هي نوع الرقابة الذي يمارس عند اكتمال العمل، ويستخدمها المدراء لاتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال قياس الأداء ومقارنته بالمعايير المحددة. هي عملية تعديل الإجراءات المستقبلية بناءً على المعلومات حول الأداء السابق.

الرقابة من حيث الاستمرارية: الرقابة المستديرة - الرقابة الدورية - الرقابة العرضية

◀ الرقابة المستديرة: تتم بشكل دائم ومستمر طوال الوقت، تشمل مراقبة الأداء يوميًا أو لحظيًا، مما يسمح بالتعرف على المشكلات والتعامل معها فورًا. تستخدم في بيئات تحتاج إلى مراقبة مستمرة مثل العمليات التشغيلية الحرجة أو الأنظمة المالية، مثل استخدام أنظمة معلومات حديثة لمراقبة الأداء المالي أو الإنتاجي بشكل مستمر.

◀ الرقابة الدورية: تتم على فترات زمنية محددة (أسبوعيًا، شهريًا، ربع سنويًا)، وتعتمد على تقييمات منتظمة للأداء، وتساعد في تنظيم عملية الرقابة وتوزيع الموارد بشكل فعال. تستخدم في العمليات التي يمكن تقييم أدائها بشكل منتظم مثل إدارة المشاريع أو الأداء المالي، مثل إعداد تقارير مالية ربع سنوية أو مراجعات أداء شهرية.

◀ الرقابة العرضية: هي عملية الرقابة التي تتم بشكل غير منتظم أو عند الحاجة فقط، وغالبًا ما تكون في شكل تدقيق أو تقييم مفاجئ. تستخدم عند الحاجة لمراجعة أو تدقيق مفاجئ أو عند حدوث مشاكل غير متوقعة.

الرقابة من حيث المستويات الإدارية: الرقابة الاستراتيجية - الرقابة الإدارية - الرقابة التشغيلية

◀ الرقابة الاستراتيجية: تركز على تقييم مدى توافق الأنشطة والسياسات مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، تركز على نجاح الاستراتيجيات الكبرى وتحقيق الرؤية المستقبلية لها. تستخدم لتقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتوجيه الأنشطة لتحقيق الرؤية الطويلة الأجل، مثل تقييم مدى تحقيق أهداف النمو العالمية لشركة متعددة الجنسيات بناءً على تحليلات السوق والاتجاهات الاستراتيجية.

◀ الرقابة الإدارية: هي عملية الرقابة التي تركز على التقييم والتوجيه والإشراف على أداء الأنشطة اليومية وإدارة العمليات الإدارية، تشمل التأكد من تنفيذ السياسات والإجراءات بفعالية. تستخدم لتحسين الكفاءة الإدارية وضمان تطبيق السياسات والإجراءات، مثل مراجعة تنفيذ السياسات الإدارية والتأكد من التزام فرق العمل بالإجراءات المتفق عليها.

◀ الرقابة التشغيلية: هي عملية الرقابة التي تركز على متابعة وتقييم الأنشطة اليومية والعمليات التشغيلية لضمان تنفيذها بكفاءة وفعالية، تركز على تحسين الأداء اليومي وتحقيق الأهداف القصيرة الأجل. تستخدم لتحسين الأداء اليومي وضمان تنفيذ الأنشطة التشغيلية بكفاءة. مثل مراقبة جودة الإنتاج في مصنع لضمان مطابقة المنتجات لمعايير الجودة المحددة.

المحور العاشر: تسيير الموارد البشرية في المؤسسة

ترتبط وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بعمليات توفير القوى العاملة وتأهيلها وتطويرها وتخفيضها لأداء المهمات المطلوبة، إضافة إلى تأمين حقوق العاملين وتحديد واجباتهم ومسؤولياتهم من خلال بناء وتحديد الوظائف المطلوبة في المؤسسة.

1- المراحل التاريخية لتطور وظيفة الموارد البشرية:

عرفت وظيفة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تطوراً ملحوظاً ومستمرّاً، ولم يستقر المفهوم الحديث لها إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مر بها الإنسان أثناء ممارسته للعمل. ويمكن تتبع هذه المراحل كما يلي:

1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة بطرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل.

2. مرحلة الثورة الصناعية: بدأت نتيجة سلسلة من الاكتشافات والاختراعات وظهور القوى المحركة والآلات في النصف الثاني من القرن الثامن عشر. واجه أرباب العمل مهمة تهيئة أفراد لمشاريعهم الضخمة، مما استدعى التكيف مع متطلبات الإنتاج الصناعي الجديد. في هذه المرحلة، كان للآلة الدور الرئيسي في الإنتاج، وكانت قوة مساومة العمال ضعيفة في سوق العمل. برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال باستخدام الإضراب، مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضاتهم جماعياً.

3. مرحلة الحرب العالمية الأولى: أدى تضخم الإنتاج إلى توجه الإدارة لتوفير احتياجاتها من العاملين لتلبية متطلبات التوسع رغم نقص القوى العاملة بسبب ظروف الحرب، فبدأت الإدارة تفكر بجدية في إنشاء إدارات متخصصة لتسيير الموارد البشرية.

4. مرحلة الحرب العالمية الثانية: أفرزت نفس آثار الحرب العالمية الأولى، لكنها ركزت بشكل أكبر على العناية بالإنسان كمحور للإنتاج، مما استوجب العناية بتسيير الموارد البشرية بشكل أكثر تخصصاً.

2- تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تقوم باختيار العاملين ذوي الكفاءة المناسبة، تستثمر جهودهم، توجه طاقاتهم، تنمي مهاراتهم، تحفزهم، تقيم أعمالهم، تبحث عن حلول لمشاكلهم، وتقوي علاقاتهم بزملائهم ورؤسائهم، لتساهم بذلك في تحقيق الهدف الكلي من زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المطلوبة للأعمال والأفراد.

تعرف على أنها ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بتحديد احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، وتسعى إلى استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق أهداف الكفاءة الإنتاجية.

كما تعرف على أنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المؤسسة.

وهي مجموعة من الأنشطة والوظائف التي تدار بأسلوب فعال يخدم الفرد والمؤسسة والمجتمع في بيئة معينة، وتشمل استقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

3- مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية: تتمثل أهمها في:

- ☞ تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وفق التخصصات والمواصفات المحددة في توصيف الوظائف.
- ☞ تحديد مصادر الاستخدام للقوى العاملة بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
- ☞ اختيار الأفراد للعمل في المؤسسة وتوزيعهم على الأعمال وفق قاعدة "الشخص المناسب في المكان المناسب".
- ☞ تدريب وتطوير وتأهيل العاملين في مختلف مجالات عمل المؤسسة.
- ☞ إدارة عمليات الترقية والنقل والإجازات والحوافز والإستقالة والتقاعد،... الخ.
- ☞ ضبط وإدارة المعلومات المتعلقة بالعاملين وملفاتهم، ومسح سجلاتهم وحفظ مراسلاتهم.
- ☞ الإشراف على عمليات تقييم وتقييم أداء العاملين وتنظيمها وتطبيق مستلزماتها وإجراءاتها.
- ☞ تخطيط المسار الوظيفي من خلال التخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين، خاصة فيما يتعلق بالنقل والترقية والتدريب.

☞ تصميم هيكل الأجر بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية: تشتمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الوظائف:

- ☞ تحليل العمل: تقوم هذه الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والشروط المطلوبة لشغلها.
- ☞ الإستقطاب: جذب طالبي العمل لشغل الوظائف الشاغرة من خلال تقديم مواصفات الوظيفة ومتطلباتها باستخدام وسائل متعددة مثل الصحف والإعلانات وغيرها.
- ☞ تخطيط القوى العاملة: تقدير احتياجات المؤسسة من العاملين من حيث العدد والنوعية، عبر دراسة سوق العمل وتحليل العرض والطلب والفجوات.
- ☞ تصميم هيكل الأجر: تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وأجرها، وإدارة نظام الأجر لضمان العدالة والمساواة.
- ☞ الإختيار والتعيين: البحث عن العاملين المناسبين في سوق العمل، وإجراء الاختبارات والمقابلات الشخصية.

◀ التدريب: تنفيذ أنشطة تدريبية لرفع كفاءة العامل ومهارات العاملين، وتوجيههم نحو أنشطة معينة بناءً إحتياجاتهم.

◀ تقييم الأداء: تقييم أداء الموظفين وهذا بإستخدام أساليب مختلفة، وتقويم الإنحرافات في الأداء.

◀ العلاقة مع النقابات: التواصل مع النقابات لمعرفة الشكاوي والنزاعات العمالية وحلها.

◀ ساعات العمل: تحديد ساعات العمل والراحة وفق نظام يناسب طبيعة المؤسسة.

◀ أمن وسلامة العاملين: الاهتمام بإجراءات السلامة والصحة المهنية.

5- أهداف إدارة الموارد البشرية:

☞ الأهداف التنظيمية: تسهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية عبر تطوير أداء المديرين وفرق العمل، ومساعدتهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

☞ الأهداف الوظيفية: تزويد الإدارات والأقسام باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد، لضمان استمرارية العمل وتحقيق الكفاءة.

☞ الأهداف الاجتماعية: تحقيق متطلبات واحتياجات المجتمع، والتقليل من الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.

☞ الأهداف الشخصية: تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين عبر حمايتهم، تنمية قدراتهم، تحفيزهم، والحفاظ على استقرارهم وإنتاجيتهم.

المحور الحادي عشر: التسيير المالي للمؤسسة

تعتبر الوظيفة المالية من أهم وظائف المؤسسة منذ نشأتها وحتى آخر لحظة في حياتها، وغالبًا ما يُرجع فشلها إلى سوء تسييرها المالي، ونجاحها إلى الأداء المالي الجيد. كما تتميز بأهمية بالغة داخل المؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، ويعد قرار التمويل من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة.

فالتمويل عنصر محدد لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة والملائمة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف لاختيار أفضلها، واستخدامها استخدامًا أمثل، وتحقيق أكبر عائد بأقل مخاطرة وتكلفة، مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة.

1- التطور التاريخي للإدارة المالية: مرت الإدارة المالية بتطورات وبمراحل متعددة يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- في بداية العشرينات، كانت الإدارة المالية جزءاً من علم الاقتصاد وقد استخدم اصطلاح "مالية الشركات" بدلاً من مصطلح "الإدارة المالية" خلال هذه الفترة كان التركيز على:

✍ تدير الأموال اللازمة للمشروع، لذلك زاد الاهتمام بدراسة الاسواق المالية، وأدى الى اصدار الأسهم العادية والأسهم الممتازة.

✍ بسبب حاجة المشاريع للأموال الضخمة، أدى ذلك الى اللجوء مصارف الاستثمار، والتي تقوم بتغطية الاصدارات الأولية من الأسهم والسندات التي تصدرها المشاريع التي تكون بحاجة للحصول على سيولة.

ب- أما في بداية الثلاثينات، بسبب الظروف الاقتصادية السائدة خلال فترة الكساد العظيم، كانت الإدارة المالية معنية بالبقاء والاستمرار وليس التوسع لذلك:

✍ زاد الاهتمام في حماية المشاريع القائمة من الافلاس واعادة التنظيم، وإدارة السيولة والاندماج والتصفية.

✍ كما زاد الاهتمام بتحليل المالي لمعرفة أسباب الفشل ومحاولة للتنبؤ به قبل وقوعه.

ج- في بداية الأربعينات، نتيجة للتطورات في أنظمة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، فقد دفع ذلك الإدارة المالية الى الاهتمام بالجوانب التالية:

✍ زاد الاهتمام بدراسة التدفقات المالية وأساليب التخطيط المالي والرقابة المالية، وانصب اهتمام الباحثين على الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة؛

بسبب المنافسة على الأموال، أصبح الهيكل الأمثل للتمويل من أهم مسؤوليات الإدارة المالية، فبدأ الاهتمام بتكلفة الأموال قبل وبعد الضريبة لاختيار الأنسب، حيث كان تركيز الإدارة المالية خلال هذه الفترة ينصب على ميزانية المؤسسة.

ح- أما في بداية الخمسينات، شهدت الإدارة المالية العديد من التطورات منها:

خلال هذه الفترة وبعد الحرب العالمية الثانية حصل اتفاق كبير على الأبحاث والتطوير الأمر الذي أدى إلى تسارع في عملية التغيير الاقتصادي، فزادت منتجات الشركات وتوزعت جغرافياً، ومع التقدم السريع في الاتصالات والمواصلات قربت المسافات ومعها ظهرت الشركات الدولية فبدأ الاهتمام بأعداد الموازنات وإجراءات الرقابة عليها.

كما كانت خلال هذه الفترة بداية لاستخدام الحواسيب في تخزين واستعادة البيانات وتحليلها؛

د- في بداية الستينيات، شهد العالم حالة رواج وتميزت هذه الفترة كالآتي:

التوسع باستخدام الحاسوب حيث تسارع النمو الاقتصادي والتغيير التكنولوجي؛

استخدام النماذج الرياضية في تحليل المخزون السلعي والأصول الثابتة، وغيرها

ذ- في السبعينات حتى وقتنا الحالي، انتقل الاهتمام من مرحلة تدبير الأموال وكيفية استخدامها، كما تهتم بثلاثة قرارات رئيسية هي: قرارات متعلقة بالاستثمارات، قرارات متعلقة بالتمويل، قرارات متعلقة بتوزيع الأرباح.

2- مفهوم الوظيفة المالية:

هي مجموعة من الأدوات والطرق التي تم تطويرها بهدف مساعدة المؤسسة في تحديد مصادر التمويل المناسبة للاستثمار وتحديد الاستثمارات التي يمكن الدخول فيها، والتي تحقق لها قيمة مضافة.

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى إلى البحث عن الأموال من مصادرها في إطار محيطها، بعد تحديد الاحتياجات التي تريدها من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها وحاجاتها اليومية، وبعد تحديد الاحتياجات ودراسة الامكانيات للحصول على الأموال، تليها عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة.

تعرف الوظيفة المالية على أنها مجموعة من المهام والمسؤوليات التي تسعى إلى البحث عن الموارد المالية من مصادرها المتاحة وهذا بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد حاجياتها الضرورية من خلال تحديد البرامج والخطط الاستثمارية وهذا بغية الوصول في نهاية المطاف على تحقيق أهدافها.

كما تعرف على أنها وظيفة تختص بإتخاذ القرارات في مجال التمويل وكذا الإستثمار وتعمل أيضا بدور التخطيط المالي والرقابة المالية كما تعرف أيضا على أنها الوظيفة التي يتم من خلالها الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة.

كما تتجلى في المهام التي يقوم بها المسير المالي من وضع خطط للتمويل والحصول على موارد مالية، ومن ثم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق هذه الأهداف ينبغي تطبيق قواعد التحليل المالي الذي يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات والإجراءات من طرف المسير، وقاعدة لمراقبة مختلف العمليات المالية، وتوجيهها نحو المخطط له.

ويمكن النظر لوظيفة المالية من الجوانب التالية والاجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الأصول؟

- كيف يمكن للشركة ان تحصل على الأموال؟

- كيف يتم ادارة التدفقات المالية؟

3- مهام الوظيفة المالية: ويمكن تحديد مهام الوظيفة المالية فيما يلي:

- التنبؤ بالتدفقات المالية: تقدير احتياجات المالية للمؤسسة، للاستثمار في الاصول المتداولة والثابتة.
- ادارة تدفق الأموال داخل المؤسسة
- تحديد تكلفة عناصر ومصادر التمويل المختلفة.
- تحديد هيكل التمويل الدائم، بعد ان يتم تقدير الأموال المطلوبة، وتحديد تكلفة كل عنصر.
- التعرف على مصادر التمويل قصيرة وطويلة الاجل.
- اعداد القوائم المالية التي تستخدم في التحليل المالي.
- تقييم بدائل الاستثمار المختلفة.
- استخدام إدارة وتنظيم هذه الأموال من خلال كفاءة الإستخدام والرقابة على حركتها وتداولها.
- إتخاذ القرار من خلال إختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح للمؤسسة من أجل تحقيق خططها ونشاطها.
- دراسة البدائل المقترحة للحصول على الأموال.
- العمل على إختيار المزيج المالي الملائم الذي من شأنه أن يحقق لها أحسن مردود بأقل تكلفة.
- تثبيت إحتياجات المؤسسة المالية من خلال خططها الإستثمارية وبرامج تمويلها.

يمكن كذلك توضيح أهم مسؤوليات الوظيفة المالية في:

1. التخطيط المالي: يمثل نوعاً من أنواع التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار. ويلعب التخطيط المالي دوراً كبيراً في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات

البيع لأجل، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة من المصادر الملائمة وفي الوقت الملائم.

2. التنظيم المالي: يتمثل بتحديد الأنشطة اللازمة للمشروع لبلوغ أهدافه بكفاءة، ثم توزيع وتجميع هذه الأنشطة على الأفراد العاملين وفق أسس معينة تمثل التخصص الوظيفي، ويختلف الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية من مشروع لآخر تبعاً لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده.

3. الرقابة المالية: تتألف من تقييم أداء المؤسسة بمقارنته بالخطة الموضوعية لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، ويجب على المدير المالي عند قيامه بالتخطيط المالي أن يقوم بتصميم نظام للرقابة المالية يمكنه من مراجعة التنفيذ الفعلي مع الخطة الموضوعية، لذلك تعتبر الرقابة المالية من اختصاص أو مسؤولية المراقب المالي الذي عمله الأساسي هو الإشراف على الحسابات إلى جانب مهام أخرى.

بالإضافة إلى: استثمار الأموال، ومواجهة مشكلات الخاصة

4-أهداف الوظيفة المالية: تتمثل في:

❖ مدخل العلاقة بين الربح والمخاطرة: من بين مهام الإدارة المالية ما يتعلق بوضع الإطار المناسب لتحقيق الربح عند مستوى معين من المخاطرة، ولتحقيق الموازنة بين الربح والمخاطرة يتعين على المؤسسة ممارسة نظام رقابي دقيق على تدفقات الأموال مع توفر نوع من المرونة يساعد المؤسسة على الاستجابة للمتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.

وقد تم تحديد من خلال هذا المدخل أربعة أهداف هي: تحقيق الربح، تقليل المخاطرة، الرقابة المستمرة، تحقيق المرونة.

❖ مدخل العلاقة بين السيولة والربحية: للمدير المالي هدفين يسعى إلى تحقيقهما هما الربحية والسيولة

بالإضافة إلى:

❖ تعظيم الربح

❖ تعظيم الثروة، زيادة القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

❖ تخصيص الأمثل للموارد

❖ تعظيم الرفاهية الاجتماعية

❖ تحقيق الكفاءة الاقتصادية

5- مصادر التمويل: يمكن ان تقسم مصادر التمويل الى صنفين أساسيين:

✓ مصادر التمويل قصيرة الأجل: هذه المصادر يفترض ان يتم تسديدها في سنة او اقل وفي العادة فانه من السهل الحصول على التمويل قصير الاجل مقارنة بالتمويل الطويل الاجل، وهذا يرجع للأسباب التالية:

- بالنسبة للمقرض فان قصر المدة يعتبر عامل مهم للتقليل من المخاطرة في عدم الدفع.
- اختلاف قيمة السعر عندما يكون القرض طويل الاجل.
- عادة ما تكون هناك علاقة قوية بين المقرض والمقترض في المدى القصير.

من بين اصناف التمويل قصير الاجل هي:

❖ الائتمان التجاري: قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر فيها المؤسسة.

❖ السندات والكمبيالات

❖ اوراق تجارية

✓ مصادر تمويل طويلة الاجل: يعتقد البعض ان اقتراض المؤسسة هو مؤشر ضعف، في حين لا يبدو الامر كذلك دائماً، من الأسباب المهمة التي تدفع المؤسسات الاقتراض طويل المدى هي:

- الابتداء في مشروع جديد
- الاندماج والاستحواذ
- تطوير منتجات جديدة
- أنشطة تسويقية على المدى البعيد
- توسيع الوحدات التجارية

تتعدد مصادره وتمثل في الأسهم، السندات، الأرباح المحتجزة (جزء من الأرباح يتم الاحتفاظ بها لغرض اعادة استثماره)، قروض بنكية طويلة الاجل.

المحور الثاني عشر: تسيير التموين في المؤسسة

التموين هو مجموعة مهام وعمليات تهدف إلى توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة أساساً، بكميات وتكاليف وأنواع مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة. وهذا يعني توفير وشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو بيعية. من هنا، تظهر أن وظيفة التموين تتكون من وظيفتين فرعيتين هما: وظيفة الشراء ووظيفة التخزين.

1- **تعريف وظيفة التموين:** يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المهام والعمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليها من خارج المؤسسة. بكميات ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة". ويمكن تعريف وظيفة التموين على أنها وظيفة مسؤولة عن تغطية إحتياجات الإنتاج، إذ تضم في المؤسسات نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والمنتجات الضرورية، وهذا من خلال توفير الجودة والكمية والوقت الملائم وبأقل تكلفة.

تتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية:

- تدنية تكاليف التموين (الشراء والتخزين) قدر الإمكان، من خلال الضغط على مختلف مكوناته.
- اختيار الجودة المناسبة للمواد الداخلة للمخازن.
- ضمان إيصال المواد التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب.
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المواد والمنتجات في المخازن الى حين استعمالها أو بيعها.

2- **مهام وظيفة التموين:** تتركز وظيفة التموين على الوصول الى مجموعة من المهام وهي كالاتي :

- إعداد طلبية الشراء؛
- معرفة السوق لمختلف أنواع المشتريات؛
- إختيار الموردين والتفاوض معهم؛
- متابعة الطلبية من أجل إستلامها؛
- تسيير المخزون؛
- توفير المعلومات الكافية فيما يخص المصالح المستعلة لها؛
- مراقبة الطلبية من أجل إستلامها؛
- تحليل إستخدام المشتريات في مختلف أقسام المؤسسة؛

3- أهداف وظيفة التموين : تشمل على مايلي :

- السعي إلى توفير الإحتياجات بأقل التكاليف .
- العمل على إستمرارية العمل الإنتاجية .
- السعي إلى ضمان التوازن في تدفق المدخلات والمخرجات .
- العمل على شراء المدخلات بأنواعها بالكمية المناسبة والسعر المناسب والوقت المناسب .
- البحث على الأنواع الجديدة من المواد وغيرها من الأساليب الفنية .

أولاً: وظيفة الشراء:

1- ماهية وظيفة الشراء: هي عملية تستهدف توفير التدفقات المستمرة للمواد الأولية سواء كانت هذه المواد مواد خام أو مصنعة أو نصف مصنعة أو آلات ومعدات إنتاج وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة المؤسسة، وذلك حسب النوعية والمواصفات المطلوبة والسعر الملائم بالوقت والمكان المناسبين؛ سواء كان ذلك قصد الاستهلاك الشخصي أو الإنتاج أو قصد إعادة بيعها. لذلك تعتبر هذه الوظيفة من بين الوظائف الأساسية للمؤسسة لارتباطها بنشاطها.

2- مهام وظيفة الشراء: تشمل العديد من المهام يمكن جمعها فيما يلي:

- ✓ تحديد الإحتياجات التموينية : يتم تحديد الإحتياجات التموينية انطلاقاً من برنامج الإنتاج أو المبيعات حسب نوع المؤسسة إنتاجية أو تجارية، ومن خلال هذه البرامج يتم تحديد برنامج التموين.
- ✓ اختيار المورد أو الموردين المناسبين: بعد تحديد الإحتياجات التموينية، يقوم مسؤولو قسم الشراء بعملية البحث عن مصادر التموين بعد اطلاعهم على الكميات والنوعيات ومواصفات المواد المطلوبة لتلبية حاجات نشاطي الإنتاج والبيع، والبحث عن المورد المناسب يتم عبر عدة عمليات منها طلب الوثائق المبينة للمواصفات وطرق التسليم وشروطها من الموردين، حضور معارضهم، الاطلاع على شروط أكبر عدد من الموردين...إلخ.
- ✓ تحديد طرق الشراء أو التوريد المناسب: من مسؤولية قسم الشراء تحديد أحسن طريقة للتوريد سواء على شكل طلبيات مستمرة أو منتظمة من نفس المورد أو موردين مختلفين، مع توضيح شروط النقل والتسديد والأسعار والنوعيات...إلخ.
- ✓ تقديم الطلبيات للموردين ومتابعتها: تقدم الطلبيات بغرض الشراء لا يتم بشكل منفصل عن أقسام التخزين، حيث عندما يصل المخزون إلى مستوى معين يتم إشعار قسم الشراء لانطلاق عملية الشراء بتقديم طلبية جديدة، وعند تقديم الطلبيات تتم متابعتها من حيث وصولها في الوقت المناسب للمورد ومدى اهتمامه بها ومباشرة تنفيذها.

✓ مراقبة المواد الواردة: عند وصول الطلبية إلى المؤسسة يقوم قسم الشراء بمراقبة السلع والمواد ومدى مطابقة المواصفات والكمية... إلخ

✓ الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله.

ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد والتفاوض معه حول السعر، والتأكد من الجودة، وضمان التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي.

3- أهمية وظيفة الشراء: تبرز أهمية وظيفة الشراء للأسباب التالية:

✓ تأمين احتياجات المؤسسة من المواد المختلفة لضمان عدم توقف عمليات المؤسسة.

✓ محاولة الحصول على احتياجاتها بأقل التكاليف الممكنة والالتزام بالجودة المناسبة كي تستطيع منافسة المؤسسات الأخرى وتحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي ضمان حصة مناسبة في السوق (تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة).

✓ إن قيام إدارة الشراء بالعملية الشرائية بالكفاءة المناسبة ينعكس إيجاباً على كفاءة إدارة الإنتاج، إذ سيتوفر للأخيرة المواد التي تحتاج إليها بالكمية المناسبة والجودة المناسبة ... إلخ.

✓ تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.

✓ كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواء من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة.

ثانياً: وظيفة التخزين:

1- مفهوم وظيفة التخزين: هو مجموعة الموارد والكميات المحتفظ بها من الموارد الأولية الوسيطة، والأدوات الاحتياطية، وكذلك المواد نصف المصنعة، والسلع النهائية التي قامت المؤسسة بشراءها أو تصنيعها.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج: أن المخزون هو اجمالي الأموال المستثمرة في الوحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك وحدات تحت التنفيذ، بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع.

كذلك هي عملية الإحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها، ويشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمواد الأولية والمنتج النهائي.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن نشاط التخزين يتضمن مهمتين رئيسيتين :

➤ الاحتفاظ: وهي عملية ترتبط بعامل الزمن وهي التخزين في حد ذاته من لحظة وصول المواد والسلع للمخازن حتى لحظة خروجها من المخازن.

➤ المحافظة: الحفاظ على المواد بحالتها تعني توفير ظروف تخزين ملائمة، بحيث تحفظ هذه المواد من الفساد والتلف، السرقة، الحريق،... الخ.

التسيير الأحسن للمخزون هو الذي يكون دائماً باستطاعته تلبية حاجيات الزبائن والعملية الإنتاجية من المواد المخزنة.

2- أسباب التخزين: هناك عدة أسباب تلجأ من أجلها المؤسسة للتخزين:

✓ التخزين لغرض حماية المنتوجات من التعرض للسرقة أو التلف في حالة عدم بيع المنتوجات أو إلى حين حضور مواعيد تسليمها.

✓ بغرض الحصول المواد ومستلزمات الإنتاج والمشتريات بأقل الأسعار وتفاذي الحصول عليها وقت ارتفاع أسعارها.

✓ ضمان توفير بعض الموارد الموسمية المتوفرة في أوقات معينة من أجل عدم تعطيل أو استمرار النشاط الانتاجي، وتفاذي مخاطر تغير أسعار هذه الموارد في غير موسمها.

✓ بغرض الحصول على وفورات إقتصادية وذلك عن طريق الشراء بكميات كبيرة والإستفادة من خصم الشراء بكميات كبيرة أو بسبب تخفيض تكاليف النقل والشحن والإستلام.

✓ من أجل تزويد مختلف الأقسام بما تحتاج إليه في الوقت المناسب والمطلوب.

✓ خوفاً من صعوبة الحصول على حاجياتها من بعض الدول المنتجة أو الشركات الاحتكارية كالحروب وقطع العلاقات،.. نتيجة تقلب الظروف الاقتصادية والسياسية في العالم.

✓ لغرض المضاربة أي شراء المواد منخفضة الأسعار، من أجل إعادة بيعها في أوقات ارتفاع أسعارها.

3- مهام وظيفة التخزين: أهم المسؤوليات وظيفية التخزين هي:

➤ الاستلام: هو قبول الحاجة المشتراة للمؤسسة من مواد وقطع وعدد وتجهيزات وغيرها، بعد فحصها والتأكد من جودتها ومواصفاتها من قبل قسم الفحص، وإدخالها إلى المخازن.

➤ الترميز: وهو أسلوب لتمييز المواد، والأجزاء والمهمات عن بعضها البعض، وذلك لغرض التداول الداخلي ويتم من خلال استخدام الرقم أو الحرف أو الرموز للدلالة أو بالخلط بينهم جميعاً.

➤ متابعة المخزونات وتقديم الإشعار بالشراء: على وظيفة التخزين تنبيه وظيفة الشراء إلى وجود نقص في محتويات المخزون والعمل على توفير الاحتياجات في أقرب فرصة ممكنة.

➤ حماية المخزون: وهي عملية المحافظة على المواد والأصناف المخزنة بحالتها لحين طلبها، وهذا يعني تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهوية الجيدة، منع الرطوبة أو توفير حرارة معينة لأجل المحافظة على جودة المخزون وفق المواصفات المحددة لأطول مدة ممكنة، وحمايتها من أخطار التلف وغيرها من المخاطر.

➤ المحاسبة المخزنية: يقصد بها مسك سجلات محاسبية، يسجل ويثبت فيها حركة المخزون (الوارد والمنصرف من المحتويات المخزنية) وذلك بغرض توثيقها ومعرفة رصيد كل صنف.

➤ التقييم والرقابة على المخزونات: يتم تقييم المخزونات من أجل معرفة تكاليف دخولها وتكاليف خروجها والتي تساهم في تحديد النتيجة الصافية والنهائية للمؤسسة.

فالتخزين كوظيفة للمؤسسة يتعلق بتأمين احتياجات المؤسسة من السلع والخدمات داخل المؤسسة نفسها من خلال خزنها فيها وتوفيرها عند الحاجة اليها في المراحل المختلفة من العملية الانتاجية، وكذلك فيما يخص المنتج النهائي وخزونه بعد انتاجه وتسويقه عند الحاجة وحسب المتطلبات الاستهلاكية للسوق.

4- مسؤوليات وظيفة التخزين: يقصد بها الأنشطة التي تؤديها هذه الوظيفة وما يحققه كل نشاط منها من أهداف.

1. توفير النفقات: تأخذ هذه المهمة مكان الصدارة في مجمل مسؤوليات وظيفة التخزين وخاصة إذا كان حجم الاستثمار في مجال التخزين كبيراً، و يكون مصدر الوفرة من خلال:

- الاحتفاظ بأقل ما يمكن من المواد في المخازن، وعدم تحميل رأس المال.
- ضمان استمرار الإنتاج، وضمان تدفق المواد.
- الحفاظ على المخزون من التلف، أو فقدان.

2. استلام المواد: تعد مسؤوليات الاستلام بداية العمليات المخزنية، فهي تستلم كافة المواد من السلع وآلات ومعدات و مواد أولية، انتظاراً لإرسالها لموقع الإنتاج بالنسبة للمواد الأولية والآلات، أو توجيهها للزبائن كبضائع جاهزة.

3. الفحص والتفتيش: تتعلق هذه المسؤولية بضمان جودة المواد والتحقق من وفاء المورد بالتزاماته وتؤدي هذه المهمة داخل المخازن سواء عند الاستلام أو قبل إرسال المواد لعملية الانتاج للتأكد من عدم تلفها.

4. توصيف المخزون: تقوم وظيفة التخزين بإعداد دليل يضم توصيفاً كاملاً للأصناف المختلفة من المواد المخزنية، وتحديد مواقعها، وبيان مواصفاتها التفصيلية لتسهيل عملية الاستدلال عليها.

5. صرف المخزون: تتم هذه العملية عند استلام وظيفة التخزين لطلبات رسمية من أقسام وظائف المؤسسة المختلفة التي هي بحاجة لمواد مختلفة من أجل القيام بأعمالها، والذي يكون إما داخل المخازن أو تقوم وظيفة التخزين بإيصال الطلبية إلى الجهة الطالبة.
6. المحافظة على المخزون: وذلك بتوفير الظروف المخزنية الملائمة وحماية المخزون من أخطار التلف والسرقة وإضافة إلى حمايته من المؤشرات الطبيعية المختلفة.
7. مسك السجلات: ونعني بالسجلات مجموعة المستندات والبيانات والملفات ذات العلاقة بالمواد المخزنية لمعرفة حركة المواد، أي الكميات الواردة والطلبات المنفذة، وأرصدة كل مادة مما يساعد وظيفة التخزين على القيام بعملها بشكل مناسب.
8. جرد المواد: ونعني به الجرد الفعلي للمواد ومقارنة الأرصدة الفعلية بالأرصدة الدفترية.
9. الرقابة على المخزون: وتعتبر المهمة التقليدية لوظيفة التخزين، ونعني بها الرقابة على أرصدة المخزون ومدى انسجامها مع حاجات الاستهلاك، ومحاولة تقليله لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المالية وبطريقة اقتصادية؛ كما تتضمن الرقابة على المخزون مراقبة كيفية صدور أوامر الشراء وأوقات إصدارها لضمان وصول المواد في أوقاتها المحددة لضمان عدم توقف الإنتاج.

المحور الثالث عشر: تسيير الإنتاج في المؤسسة

1- تعريف وظيفة الإنتاج:

تعرف على أنها تحويل الموارد الأولية إلى سلع ملموسة تامة الصنع، بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسات التجارية والزراعية والمالية وغيرها، وذلك بغية تقديم سلع وخدمات.

كما تعرف أيضًا على أنه النشاط الذي تتم فيه عملية تحويل الموارد المتاحة لنظام معين وفق أسس محددة، من أجل إضافة أو خلق قيمة تتواءم مع السياسات التي تمارسها الإدارة.

ويمكن تعريفها على أنها تلك العملية التي تتم من خلالها تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات، وذلك باستخدام العمليات الصناعية. وهي أيضًا مجموعة الأنشطة التي تصبو إلى استخدام عوامل الإنتاج (موارد بشرية، معدات، موارد أولية، معلومات وغيرها) بغرض إنتاج خدمات ومنتجات مادية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بتدوين التكاليف وكذا تحسين نوعية الخدمات والمنتجات.

يحتل النشاط الإنتاجي مكانة خاصة في المجتمعات على اختلاف درجة تقدمها، وتتمثل أهمية النشاط الإنتاجي فيما يلي:

هو الدعامية الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع؛

هو الأداة المستخدمة لإشباع الحاجات المتزايدة التي تحقق الرفاهية المادية والمصدر الأساسي لفرص العمل؛

هو الوظيفة الأولى من حيث الأهمية الذي يستمد مكوناته من القوى العاملة ورأس المال؛

تعتبر من أهم وظائف المؤسسة، وهي تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة العملية الانتاجية، اذ تمثل الكيفية التي يتم بها إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع.

2- مفهوم الإنتاج: يرى الفكر الاقتصادي الحديث إن الإنتاج ليس خلق المادة وإنما هو خلق المنفعة، أو إضافة

منفعة جديدة، بمعنى إيجاد استعمالات جديدة لم تكن معروفة من قبل، وبهذا فإن هذا الاصطلاح يمكن أن يطلق على ما يلي:

✓ تلك العمليات التي تغير من شكل المادة فتجعلها صالحة لإشباع حاجة ما (المنفعة الشكلية)؛

✓ عمليات النقل من مكان تقل فيه منفعة الشيء إلى مكان تزيد فيه المنفعة دون تغيير شكله.

✓ عمليات التخزين، حيث يضيف التخزين منفعة إلى السلعة (المنفعة الزمنية)؛

كما يعرف الإنتاج بأنه: عملية تحويل المدخلات (من المواد الأولية، أو المواد نصف مصنعة أو التامة الصنع) إلى المخرجات في شكل سلع وخدمات تلبي احتياجات الفرد والمجتمع، حيث أن تغيير فقط الغلاف للمواد تامة الصنع يعتبر عملية إنتاجية.

3-النشاط الإنتاجي: يعد النشاط الأساسي في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وفي المؤسسات الصناعية بشكل خاص وهو من أهم الموضوعات التي تتناولها الإدارة اليوم بالإضافة إلى نشاط التسويق.

ويعرف بأنه: "النشاط المنظم والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان" وهذا التعريف يحمل مفاهيم مختلفة وهي اقتصادية واجتماعية وتشغيلية:

- المفهوم الاقتصادي: يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما بهدف الحصول على الإنتاج.
- المفهوم الاجتماعي: أساس من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
- المفهوم التشغيلي: أساس عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وأساليب عملية.

4- إدارة الإنتاج: تتولى إدارة الإنتاج القيام بأوجه تخطيط النشاط الإنتاجي بالمؤسسة وتوجيهه وإدارته، وذلك عن طريق الاستغلال الاقتصادي الأمثل للعناصر المادية المتاحة ورفع مستوى كفاءة الاستغلال بتقليل الوقت الضائع والتالف والفقء، بما يحقق أهداف المؤسسة بأحسن وسيلة وأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة مع الأخذ في الحسبان مستوى الجودة المطلوب.

5-مهام ادارة الانتاج:

- تحديد اساليب الانتاج.
- التصميم الهندسي للمنتج: هو أهم عنصر تتعلق به قرارات إدارة الإنتاج، أي تهيئة جميع الأمور المؤدية إلى تصنيع منتج بجودة عالية وبأقل تكلفة ممكنة.
- تخطيط الطاقة وتصميم العمل: الإهتمام بالطريقة التي سيتم بموجبها تصنيع المنتج ومقدار الطاقة اللازمة لذلك.
- اختيار مواقع وترتيب الطاقات والتسهيلات أي اختيار موقع المشروع وتخطيط مواقع الطاقات (المعدات، المكائن، مواقع العمل، ...) داخل الورشات.
- تخطيط المنتج.
- رقابة الانتاج والجودة.

6- وظائف الإنتاج :

1. تخطيط الإنتاج: ان تخطيط الإنتاج يعني به القيام بتحديد الكميات المطلوب إنتاجها من كل منتج خلال فترة قادمة سواء كانت يوماً أو اسبوعاً أو شهراً واحداً، فالتخطيط عملية مستمرة لا تنتهي على الإطلاق، فهي: عملية التذكير في ما يجب عمله في المستقبل، وكيف ومتى يتم هذا العمل.

أي القيام بالتنبؤ لوضع خطة لجميع خطوات تتابع العمليات الانتاجية بالطريقة التي يمكن بها تحقيق الأهداف الانتاجية.

2. تنظيم الإنتاج: ويقصد بتنظيم الإنتاج تجميع الأنشطة اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات ووضعها في جزء من الهيكل التنظيمي في صورة إدارة أو وحدة أو قسم يتكامل مع بقية الأجزاء، ويتمثل دور التنظيم في تحديد البنية الهيكلية والمهام المطلوب تأديتها والموصفات المرتبطة بها، وتنظيم الإنتاج.

يمر بالمراحل تتمثل في تحديد الأهداف ثم تحديد الأنشطة والوظائف الضرورية لتحقيق تلك الغاية، بالإضافة الى اظهار وتبيين الاختصاصات والعلاقات الخاصة بكل وظيفة، وأخيراً تصميم الهيكل التنظيمي.

3. الرقابة على الإنتاج: هي العملية التي تتضمن متابعة وتقييم أداء العملية الانتاجية لضمان تحقيق الأهداف المحددة بجودة عالية وتكلفة منخفضة وفي الوقت المحدد، وكذلك قياس الأداء الفعلي مقارنة بالمخطط وتصحيح الانحرافات الممكنة. كما يهدف الى تحسين الكفاءة والانتاجية وتقليل الهدر، وضمان تحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات.

7- نظم الإنتاج: يمكن التمييز بين العديد من نظم الإنتاج والتي نذكر منها:

1. الإنتاج بالطلبات: حيث يتم الإنتاج على إثر طلب العملاء نفعلي سبيل المثال إنتاج المولدات والمكيفات الضخمة، و يختص هذا النوع بعدد من الصفات أهمها:

أ . المهارة الفنية ضرورية للقيام بالتنفيذ.

ب . لا يمكن إنجاز أي منتج إلا من خلال أخذ الأمر من السلطات العليا للمؤسسة.

ج . تكلفة وأسعار منتجات هذا النظام تكون عالية.

د . يستجوب على هذا النظام أن يكون على درجة عالية من مرونة التحضيرات المستعملة والأعمال اللازمة.

2. الإنتاج المستمر: يتم الإنتاج في هذا النظام بكميات كبيرة من السلع حيث يكون الطلب بكميات كبيرة أيضاً، وقد تقوم المؤسسات في هذا النظام بعمليات إنتاجية صناعية منخفضة من أجل إنتاج عدة أصناف متماثلة ويتميز هذا النظام (الإنتاج المستمر) بمايلي:

ا . إستخدام عدد كبير من اليد العاملة.

ب . إتخاذ القرار فيما يتعلق بالإنتاج يكون لا مركزياً.

ج . إستخدام الآلات والأشخاص يتطلب مرونة قليلة.

د . إستخدام الآلات ذات الأغراض الخاصة.

هـ . المنتجات التي تنتج عن هذا النوع من النظم لا تكون أسعارها مرتفعة.

3. الإنتاج المتقطع: هو ذلك النوع الذي يكون فيه التسهيلات مرنة بصورة تسمح بإنتاج تشكيلة متباينة السلع وهو إنتاج نمطي في مخرجاته، حيث أنه لا يتم إنتاجه إلا من خلال تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، كما قد يكون نمطياً في مدخلاته، ويقسم هذا النوع إلى قسمين:

أ . إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو عبارة عن إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، وإذا يخضع للمواصفات التي يقدمها العميل، ويشترط أن تتغير من عميل لآخر وهو شرط ضروري.

ب . إنتاج دفعات متكررة للتخزين: إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج إنتاج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي، تتحول المؤسسة للإنتاج لدفعات متكررة للتخزين مثل صناعة الألبسة، فتستعمل الانتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة.

المحور الرابع عشر: التسيير التجاري في المؤسسة (إدارة التسويق في المؤسسة)

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف المعاصرة التي لعبت دوراً أساسياً ومهماً في نجاح المؤسسات وبقائها، كما أنها ساهمت في توسع العديد منها وزوال البعض الآخر. فلا يكفي أن تكون المنتجات ذات جودة عالية لكي تفرض نفسها في السوق، بل لا بد من اتباع أساليب توزيع ودعاية وإعلان، وطرق تسعير مناسبة للزبائن، بالإضافة إلى تصميم المنتج أولاً ثم تعبئته بشكل مناسب له أثر على إقبال المستهلكين عليه.

1- نشأة وظيفة التسويق: إن الأنشطة التسويقية لم تكن على ما هي عليه في الوقت الحاضر، وإنما مرت بمراحل تطور عديدة ارتبطت بالتطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من العوامل، وفيما يلي أهم المراحل التي مر بها التسويق:

أولاً: مرحلة المفهوم الإنتاجي: اتسمت هذه المرحلة بندرة في المنتجات وانخفاض في العرض عن الطلب، وكان كل منتج يصنع إلا ويجد له منفذاً في السوق. وكان المستهلك مستعداً لبذل مجهودات جبارة للحصول على المنتج النادر.

حيث كانت أغلب المؤسسات تفكر بدلالة الإنتاج، وأهم مشكل كان يشغلها هو كيفية تطوير وزيادة الإنتاج لأن السوق كان سوق العرض والعصر هو عصر سيادة المنتج. كانت السياسة المنتهجة هي "إنتاج أولاً وثانياً وأخيراً" لأن الظن السائد في تلك المرحلة هو "أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه".

ثانياً: مرحلة المفهوم البيعي: اتسمت هذه المرحلة بندرة ليس في المنتجات بل بالعكس في المستهلكين. وتحول السوق من سوق البائعين إلى سوق المشترين، وأصبح العرض يوازي الطلب نسبياً وظهر التوزيع الضخم ليكمل مهمة الإنتاج الضخم.

في هذه المرحلة ظهر التسويق بروح محدودة جداً، كان عبارة عن مجموعة من التقنيات وظيفتها تحفيز الطلب لتصريف المنتجات المصنوعة بنجاح وتحقيق الأرباح، خاصة وأن نوعية الإنتاج لم تعد تكفي وحدها لضمان النجاح التجاري للمؤسسة.

كانت الفكرة السائدة بقوة هي: " أنتج أولاً وانطلاقاً مما أنتجت البحث عن الزبون ثانياً"، لذلك كانوا يبحثون عن بيع أي شيء لأي زبون، لأن المنتجين كانوا يظنون أنهم يعرفون ماذا يجب أن ينتج.

ثالثاً: مرحلة المفهوم التسويقي: تميزت هذه المرحلة الذهبية للتسويق بمرور أغلب القطاعات الاقتصادية من سوق البائعين إلى سوق المشترين، الذي أصبح فيه الزبون المورد الأكثر ندرة نتيجة لارتفاع العرض عن الطلب "فأصبح أكثر طولاً وأكثر صعوبة غزو زبائن من إنجاز مصنع، لأنه لإنجاز مصنع لسنا في منافسة مع أحد، ولكن لغزو سوق فإننا في منافسة مع كل العالم".

رابعاً: مرحلة ظهور مفهوم التسويق الاجتماعي: ولقد شهد التسويق خلال العقدين الماضيين تغييرات كبيرة عكست التطورات والتغيرات التي شهدتها العالم، وانعكست على الفكر التسويقي، ومنها أزمة الطاقة ومشكلات التلوث البيئي ومحاربة المنتجات الضارة ومشكل حماية المستهلك. ولقد ترتب على بروز هذه العوامل ظهور المفهوم الاجتماعي للتسويق كآخر مرحلة معاصرة.

ويعد التسويق الاجتماعي مفهوماً خاصاً بالمسؤولية الاجتماعية يقوم من خلاله القائم بالتسويق بنشر فكرة أو قيمة أو نمط سلوكي مستهدفاً إحداث تأثير معين في الإطار المعرفي أو في سلوك الأفراد، وبذلك يكون التركيز فيه على ثلاثة أهداف: أهداف المستهلك وهو تحقيق رغباته وتلبية احتياجاته، وأهداف المؤسسة: الربح والنمو، وأهداف المجتمع وذلك من خلال حمايته والعمل على تنميته بمختلف الوسائل والأساليب.

2- المفهوم الحديث للتسويق: التطور السريع الذي سبق ذكره أدى بالعديد من رجال التسويق إلى اقتراح مفاهيم

جديدة للتسويق، في كل هذه المفاهيم هناك إجماع على أن:

1. إدماج التسويق يستوجب قدرات وإمكانيات.
2. التسويق ليس وظيفة فقط، بل حالة روحية تشمل كامل مستويات ووظائف المؤسسة.
3. في المفهوم التسويقي لا مجال للتنكر لرغبات وحاجات الزبائن والمستهلكين.
4. الهدف ليس بيع ما ينتج بل إنتاج ما يمكن بيعه.
5. تغير السوق يستلزم تغيير في الوسائل المستخدمة لخدمته.
6. من أولويات النشاط التسويقي تحقيق المردودية والربح.

يعرف ستانتون ويليام Stanton william : التسويق هو نظام يتألف من مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتكاملة، تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع سلع وخدمات مرضية لحاجات العملاء الحاليين والمرتقبين.

تعرفه جمعية التسويق البريطانية على أنه العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض تسويقي، وهذا من أجل بلوغ الأهداف بكفاءات عالية، كما تعرفه أيضاً على أنه الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الإبداعي الذي يبذل في هذه العملية.

ويعرفه Philip Kotler التسويق بأنه "التحليل، التنظيم، التخطيط، ومراقبة الأنشطة، الاستراتيجيات وموارد المؤسسة، التي لها أثر مباشر على المستهلك، بهدف إشباع حاجات ورغبات مجموعات الزبائن المصنفين بطريقة ذات مردودية".

فمن خلال هذا التعريف يشير Philip Kotler إلى:

أن التسويق هو عبارة عن مجموعة من التقنيات والقدرات، وذلك من خلال تركيزه على ضرورة: التحليل، التخطيط، التنظيم والمراقبة للنشاطات والاستراتيجيات وموارد المؤسسة. "وهذا يدل على أن اختيار التسويق يستلزم قدرات في القرار".

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنه "تخطيط وتنفيذ عمليات تطوير وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات بغية خلق عمليات التبادل التي تشبع حاجات المستهلك وترضي المؤسسات".

وبالتالي التسويق الحديث يركز أكثر فأكثر على المستهلك بإعتباره الهدف الذي تركز عليه الأنشطة التسويقية، ويتضمن تحديد حاجات ورغبات المستهلكين وتفهمها على ضوء طاقات المؤسسة ثم تعريف المختصين بها لكي يصمموا أو ينتجوا المنتجات وفقا للحاجات التي تم التعرف عليها ثم إيصالها إلى المستهلك وتعتمد هذه العملية على عناصر المزيج التسويقي.

3- عناصر المزيج التسويقي: يقصد بالمزيج التسويقي مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات المستهلكين وتحقيق الربح للمؤسسة، وان هذا المزيج يتضمن أربع مجموعات من السياسات الرئيسية للمشروع والتي تتمثل في المنتج والسعر والتوزيع والترويج أو ما يعرف بـ «4 p» Product, Price, Place, Promotion ، بالإضافة الى ثلاث عناصر إضافية التي اقترحها Booms و Bitner وهي: الناس People ويقصد بها مقدمو السلعة او الخدمة وكذلك المستهلكين، العملية Process التي تشير الى تعبئة المنتجات وتغليفها، الدليل المادي او البيئة المادية Physical Evidence الذي يعني التوزيع المادي للمنتجات ويضمنها كل ما يتعلق بقنوات التوزيع.

حيث أن أي مجموعة من هذه المجموعات تؤثر وتتأثر الواحدة بالأخرى (بحيث أن أي تعديل في أي منها يؤثر على مجموع السياسات الأخرى في المزيج).

1. المنتج: يمكن أن يكون المنتج سلعة أو خدمة.

تعرف السلعة بأنها مجموعة الخصائص والصفات الملموسة والغير الملموسة التي تتميز أو ترتبط بها والتي يتم من خلالها إشباع حاجات ورغبات المستهلكين؛ أما الخدمة فتعرف بأنها عبارة عن أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال على أن لا يقتصر تقديم هذه الخدمات ببيع سلع أخرى.

2. السعر: يعرف السعر بأنه "القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها المستهلك لبائع السلعة أو الخدمة لقاء الحصول عليها.

3. الترويج: يعرف الترويج بأنه "مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على المستهلكين بهدف دفعهم إلى شراء سلع المؤسسة أو خدماتها". ويضم نشاط الترويج مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

4. التوزيع: ويعد من الوظائف الأساسية للتسويق، ويتم تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع، التي يمكن تعريفها بأنها "الطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه.

4- أهمية وظيفة التسويق:

تعتبر وظيفة التسويق حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع وهذا لإعتبار أن الإدارة هي القادرة على الحصول عن المعلومات الخاصة بالسوق لتصل فيما بعد إلى إدارة الإنتاج والمتمثلة في تصميم المنهج الذي يتوافق مع رغبات المستهلك وحاجاته.

إعداد البرنامج التسويقي المتكامل والذي يشمل أنشطة المزيج التسويقي ما يتعلق به من قرارات.

تحليل الظواهر والمشكلات التسويقية والفرص المناسبة تحليلاً دقيقاً من أجل تحقيق النجاح المنشود، التخطيط لصناعة الأنشطة التسويقية المساندة والمتمثلة في المبيعات المستقبلية.

المحور الخامس عشر: التسيير الاستراتيجي

يعتبر التسيير الاستراتيجي أحد أهم المفاهيم في علم الإدارة المعاصر، وهو الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحديد اتجاهاتها المستقبلية وتوجيه مواردها لتحقيق أهدافها طويلة المدى، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة الاستراتيجيات الفعالة، وتنفيذها بعناية، يمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات الديناميكية في الأسواق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1- تعريف الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتوس أقوس (Stratos – Agos) والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقريّة، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد، ويعرفها قاموس Oxford على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة"؛ ثم انتقل مصطلح الاستراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي والعسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة في المجتمعات.

يعرفها ANSOFF : "على أنها هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد.

أما ALFRED CHANDLER يعرفها على أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

فالاستراتيجية هي: مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة مهمتها من خلالها وكذا نوعية المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن.

2- تعريف التسيير الاستراتيجي

هو عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تطوير وتنفيذ خطط وسياسات من شأنها أن تحقق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. يتضمن هذا التوجه تحديد الرؤية والرسالة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجيات، تنفيذها، ومراقبتها وتقييمها باستمرار لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

هو عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية من قبل مدراء المؤسسات الكبيرة والصغيرة والمتوسطة في محاولة لتحقيق تنافسية مستدامة.

هو عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة والتقييم للقرارات التي تشكل الاتجاهات الرئيسية للمؤسسة وتؤثر على أدائها ونجاحها في البيئة التنافسية.

هو عملية تطوير وتنفيذ القرارات الرئيسية من قبل مدراء المؤسسات لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، مع مراعاة البيئة الخارجية والداخلية التي تؤثر على المؤسسة وتتحكم في قدرتها على النجاح في سوقها.

3- أهمية التسيير الاستراتيجي: نخصرها في النقاط التالية:

وضوح الرؤيا المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

التفاعل البيئي على المدى البعيد.

تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.

تدعيم المركز التنافسي.

القدرة على إحداث التغيير.

تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعّالة.

4- وظائف التسيير الإستراتيجي: تشمل مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تقوم بها وهي كالاتي:

1. تحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ورسالتها، وفلسفتها، وأهدافها.

2. إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة، والذي يوضح ظروفها الداخلية وإمكاناتها.

3. تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث كل من بيئة التنافس و الظروف البيئية العامة.

4. تحليل البدائل الإستراتيجية المحتملة نتيجة المطابقة بين الوضع الداخلي الخاص بالمؤسسة و البيئة الخارجية.

5. تعريف البدائل المرغوبة بعد دراسة البدائل المحتملة في ضوء رسالة المؤسسة.

6. الاختيار الإستراتيجي لمجموعة الإستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المؤسسة.

7. تنمية عدد من برامج العمل والتي تتوافق مع الإستراتيجيات الكلية للمؤسسة.

8. تنفيذ وتطبيق الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، إعداد الموازنات، وتحقيق التوافق بين

الإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة.....

9. مراجعة وتقييم ورقابة مدى نجاح العملية الإستراتيجية.

5- خطوات التسيير الاستراتيجي: تتمثل في:

1. تحديد الرؤية والرسالة:

- تحديد الرؤية: تعتبر الرؤية البوصلة التوجيهية التي تحدد الاتجاه الذي ترغب المؤسسة في الوصول إليه في المستقبل.
- تحديد الرسالة: تعكس الرسالة الغرض الأساسي لوجود المؤسسة وماذا تسعى لتحقيقه، والقيم التي أنشأت المؤسسة على أساسها، وهي وسيلة لصياغة الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في بيئتها.

2. تحليل البيئة:

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تتضمن تقييم العوامل الداخلية للمؤسسة مثل الموارد البشرية والبنية التحتية والثقافة التنظيمية، فالهدف منه هو تقييم الموقف الحالي للمؤسسة على أساس موضوعي: ما هي العوامل التي أدت إلى انخفاض الأداء؟ أو ما هي العوامل التي أدت إلى النجاح؟ ومن أهم أدوات التحليل البيئة الداخلية لتشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف بالمؤسسة هي: تحليل سلسلة القيمة بالمؤسسة نموذج "Porter"، تحليل الأداء الداخلي بالمؤسسة وتقييمه.

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: تشمل العوامل خارج المؤسسة التي لا يمكن التحكم بها ولكن يجب التكيف معها، مثل القوانين الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والسياسية.... بالإضافة إلى العوامل البيئية الخارجية الخاصة أي البيئية التنافسية التي ترتبط مباشرة بنشاط المؤسسة (الملاك، الموردون، العملاء، المنافسون، الاتحادات العمالية، إلخ).

- 3. صياغة الاستراتيجية: تتمثل في تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها في المدى البعيد والتي تدعم الرؤية والرسالة، باختيار البدائل والأساليب التي ستساعد في تحقيق الأهداف المحددة، وذلك بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي نذكر منها ما يلي: مصفوفة BCG، مصفوفة ADL، مصفوفة Mackinsey

ومن بين أنواع البدائل الإستراتيجية نذكر:

- إستراتيجيات الهجومية، إستراتيجيات الدفاعية، إستراتيجيات الاستقرار، إستراتيجية التخصيص، إستراتيجية الانكماش، إستراتيجيات التنوع، إستراتيجيات التكامل، إستراتيجية التدويل....

4. تنفيذ الاستراتيجية: تحويل الخطط الاستراتيجية إلى أنشطة وعمليات ملموسة يمكن تنفيذها، وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال.

5. المراقبة والتقييم: تتمثل في مراقبة تقدم تنفيذ الاستراتيجية وضمان تحقيق الأهداف المحددة، وتقييم أداء الاستراتيجية بانتظام لتحديد ما إذا كانت تلبي التوقعات والأهداف، فالهدف الرئيسي من عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية هو العمل على تحسين أداء الإستراتيجية وذلك من خلال ضمان تنفيذ البرامج والمشاريع تنفيذاً سليماً وتعزيز أداء الإستراتيجية بالعمل على تقديم معلومات وتغذية مرتدة عن عملية تنفيذ البرامج والمشاريع بالنسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بالإستراتيجية.

المحور السادس عشر: تسيير عمليات المؤسسة (نموذج سلسلة القيمة)

تُعد سلسلة القيمة أداة استراتيجية مهمة لتحليل العمليات الداخلية للمؤسسة وتحديد كيفية إضافة القيمة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج والخدمات. تساعد هذه الأدوات المؤسسات على تحسين عملياتها الداخلية، تحقيق ميزة تنافسية، وتعزيز رضا العملاء. كما تمكن المؤسسات من فهم الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة والتركيز على تحسينها لتحقيق النجاح المستدام. على سبيل المثال، تركز شركة Apple على تطوير تكنولوجيا مبتكرة وتحسين تجربة العملاء، مما يجعل منتجاتها متميزة عن المنافسين، في حين تسعى شركة أمازون إلى تحسين الخدمات اللوجستية لتقديم خدمات توصيل سريعة وفعالة.

1- ماهية سلسلة القيمة:

طوّر هذه الأداة Michael Porter في عام 1985 كجزء من نظرياته حول الاستراتيجيات التنافسية؛ تشير إلى مجموعة من الأنشطة الداخلية للمؤسسة، بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام الأساسية وحتى تسليم المنتج النهائي إلى المستهلك أو المستخدم النهائي، وتسمى هذه الأنشطة "أنشطة القيمة"، تقاس القيمة بإجمالي ما يدفعه المشترون للسلعة أو الخدمة، وتحقق المؤسسة ربحاً إذا كانت القيمة تزيد عن تكلفة أداء أنشطة سلسلة القيمة.

تتكون سلسلة القيمة الداخلية لكل مؤسسة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة. تبدأ الأنشطة الأساسية باللوجيستيات الداخلة (استقبال وتخزين المواد الخام)، ثم مرحلة العمليات حيث يتم تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية، تليها الخدمات اللوجيستية الخارجة (توزيع المنتجات النهائية إلى العملاء)، ثم التسويق والبيع (الترويج للمنتجات وإجراء المبيعات)، وفي النهاية الخدمة (تقديم الدعم ما بعد البيع مثل الصيانة وخدمة العملاء).

تساند هذه الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل الشراء، التطور التكنولوجي (البحث والتطوير)، إدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية للمؤسسة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي)، والتي تساعد في أداء الأنشطة الأساسية بكفاءة وفعالية.

2- أهمية نموذج سلسلة القيمة:

تحليل الأنشطة الأساسية والداعمة يتيح للمؤسسة فهم الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة للمنتج النهائي وتلك التي يمكن تحسينها لزيادة الكفاءة.

يساعد في تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين الأنشطة ذات القيمة المنخفضة.

يمكن من فهم كيفية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين العمليات الداخلية.

يساعد في تحديد الفرص الجديدة للنمو وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء، مثل تطوير منتجات جديدة أو الدخول

إلى أسواق جديدة.

يساعد في تحسين خدمة العملاء أو جودة المنتج.

يوجه الاستثمارات نحو الأنشطة التي تضيف أكبر قيمة للمؤسسة.

يعزز التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام والأنشطة داخل المؤسسة.

يعزز الفهم المشترك لأهمية كل نشاط وكيفية تداخله مع الأنشطة الأخرى لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- خطوات نموذج سلسلة القيمة: يقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

تحديد الأنشطة الأساسية والداعمة التي تؤديها المؤسسة.

تحليل القيمة المضافة لكل نشاط وكيفية اضافته للقيمة النهائية للمنتج.

تحليل التكاليف كل نشاط لمعرفة المجالات التي يمكن تقليل التكاليف فيها.

تحديد نقاط القوة والضعف من خلال تحديد الأنشطة التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية وتلك التي تحتاج إلى

تحسين.

وضع استراتيجيات لتحسين الأنشطة ذات القيمة المنخفضة وتعزيز الأنشطة ذات القيمة العالية.

نموذج سلسلة القيمة في المؤسسة



قائمة المراجع:

1. أحمد راشد الغدير، ادارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، الاردن، 1997.
2. احمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام، مبادئ ادارة الاعمال، الاساسيات والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان للتوزيع والنشر، الرياض، 2009.
3. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
4. احمد عبد القادر عابدين، الادارة المدرسية الحديثة، دار الشروق والتوزيع، عمان 2001.
5. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجة للنشر والتوزيع، شارع الجمعية العلمية الملكية- المبنى الاستثماري الأول للجامعة الأردنية، 2008.
6. بشير العلاق، الادارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
7. براق محمد، غربي حمزة، مدخل الى السياسة المالية للمؤسسة، الطبعة الاولى، 2014، الناشر المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
8. ثابت عبدالرحمان دريس، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
9. ثامر ياسر البكري، ادارة التسويق، الطبعة الاولى، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2020.
10. جمال الدين العويسات، الإدارة وعمليات إتخاذ القرار، دار هوما، الجزائر، 2002.
11. جميل أحمد توفيق ، علي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، مصر، 1980.
12. حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، البيئة الوظائف والإستراتيجيات، دار مكتبة الحامد عمان، 2004.
13. خضرة كاظم حمود، هاييل يعقوب باخوري، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
14. دانيال نبيل محمد مرسى، استراتيجيات الإدارة العليا، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
15. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
16. زياد سليم رمضان، أساسيات في الادارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الاردن، 1997.
17. سليمان خالد عبيدات، مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد الشراء والتخزين، الطبعة الأولى والثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2008 - 2009.
18. سوار الذهب أحمد عيسى، زكي مكي اسماعيل، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الاولى، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2009.
19. صباح مجيد النجار، عبد الكريم محسن، ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
20. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الادارة والاعمال، مطبعة وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008.

21. صلاح الشنواني، الأصول العلمية للشراء والتخزين، مؤسسة شهاب الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
22. ضرار العتيبي وأخرون، العملية الإدارية، مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري، عمان، 2007.
23. طلق عوض الله السواط، طلعت عبد الوهاب سندي، طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف والأنشطة، الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2014.
24. طارق مصطفى الشهاوي، نihal فريد مصطفى، الإدارة المالية (مدخل لاتخاذ القرار)، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2013.
25. عبد الله عبد الله السنفي، منصور محمد اسماعيل العريفي، الإدارة، الطبعة الثالثة، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، 2012.
26. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999.
27. عبد القادر محمد أحمد عبد الله، خالد بن عبد العزيز السهلاوي، الإدارة المالية، الطبعة الخامسة، مطابع السروات، المملكة العربية السعودية، 2017.
28. علي الشرقاوي، المشتريات وإدارة المواد والمخازن، جامعة بيروت العربية، 1994.
29. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، الطبعة الرابعة، دار الميسر للنشر، الأردن، 2009.
30. علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب ابن بريكة، مبادئ الإدارة والأساليب العلمية، دار المناهج، الأردن، 2013.
31. علي كساب، تسيير المخزونات-مقاربة مختلفة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
32. عمر وصفي عقيلي، الإدارة اصول واسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
33. فريد كورتل، مدخل للتسويق، الطبعة الاولى والثانية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
34. كاسر نصر المنصور، إدارة الإنتاج والعمليات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
35. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر وللنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
36. مؤيد سعيد السالم، نظرية المؤسسة- الهيكل والتصميم-، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الاردن 2008.
37. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (اساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الاول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.
38. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، 2008.
39. محمد خالد الجاسم، مبادئ التسويق، منشورات جامعة البعث، كلية الاقتصاد، 2012.
40. مهدي حسن زويلف، علي السليم العلاونة، إدارة الشراء والتخزين (مدخل كمي)، دار الفكر، الطبعة الأولى، 1998.
41. معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد ، القيادة والرقابة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
42. موفق حديد محمد، الإدارة، المبادئ والنظريات، والوظائف، 2001، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

43. محمد قاسم القريوش، المفاهيم الحديثة في لإدارة، دار الشروق، عمان، 1993
44. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والادارة، دار المنهج، الأردن، 2004
45. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير(اساسيات، وظائف، تقنيات)، الجزء الاول، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011
46. محمد نبيل سعد السالم ومحمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة الثالثة، 2008.
47. محمود صادق بازركة، ادارة التسويق، الناشر المكتبة الاكاديمية، شركة مساهمة مصرية، الطبعة الاولى، 2001
48. محمد عبد الله عبد الرحيم، التسويق المعاصر، جامعة القاهرة، 2007-<https://www.noor-book.com/pdf>
49. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية -مدخل تحليلي معاصر-، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثانية، 1991
50. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.
51. نجم عبود نجم، مدخل الى ادارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، 2007
52. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
53. عبد الرزاق بن حبيب، محاضرات مقياس اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2002
54. عبد السلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر 2003
55. عمر صخري، محاضرات إقتصاد المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. 2006
56. ناصر داداي عدون، محاضرات إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1998.
57. صالح حميدات، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة جيجل، 2018
58. خليلي أحمد، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة المسيلة، 2018
59. سمير عميش، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، جامعة المسيلة، 2016
60. خليف عيسى، محاضرات في مقياس اقتصاد المؤسسة، مكتبة المنار، جامعة بسكرة
61. برينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، دراسة حالة قطاع البريد والاتصالات في الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، السنة الجامعية: 2006-2007
62. زواوي فضيلة، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2018
63. كيلاي صونية، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002
64. منيرة سلامي، محاضرات مقياس تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017
65. تريش محمد، محاضرات في مقياس إقتصاد المؤسسة، موجهة للسنة الثانية جذع مشترك، المركز الجامعي مغنية 2018-2019
66. صولح سماح، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2014-2015
67. كيلاي صونية، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة، سنة ثانية lmd
68. نعيمة يحياوي ، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة

69. Kotler philip, bernard dubois, marketing management, Pearson education, 12^{eme} edition ,Paris, 2006

70. J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , Management stratégique des R.H , EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998 .

71. Pierre Zermati la pratiquee de la gestion Des stocks, éditions DUNOS Paris 1984

72. Gregory. N, Mankiw-Mark et autre ,principes de l' économie, 3^{em} édition de boeck, Supérieur 2013, Bruxelles, Belgique.

73. Balland Stephan & Bouvier Anne-Marie: Management des entreprises. Edition Dunod.Paris 2011.

74. Charpentier .P : Organisation et gestion de l'entreprise. Ed. Nathan .Paris 2000.

75. DAYAN et al. « Manuel de gestion » vol 1 et 2 éditions Ellipses 2008

76. Michel DARBELET, Économie d'Entreprise , éditions Foucher . Paris 1996

77. Michel cattas ,management des processus une approche inforoute , AF NOL ,paris 2002

78. Rudolf Brennemann, Sabine Sépari, Économie d'Entreprise, éditions Dunod . Paris, 2001

79. Jean longotte jacque muller, economie d'entreprise, éditions dumond, Paris, 2004

80. Philipe , kolch , bernard dubois, marketing managemente,10^{eme} éditions, union publique France, 2000.

Syllabus المادة التعليمية

اسم المادة: تسيير المؤسسة

الميدان	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	الفرع	علوم اقتصادية
التخصص	////////	المستوى	الثانية ليسانس
السداسي	الرابع	السنة الجامعية	

التعرف على المادة التعليمية

اسم المادة	تسيير المؤسسة	وحدة التعليم	الأساسية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 سا	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)	////////	أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	01 سا 30

مسؤول المادة التعليمية

الاسم، اللقب		الرتبة	
تحديد موقع المكتب		البريد الإلكتروني	
رقم الهاتف		توقيت الدرس ومكانه	

وصف المادة التعليمية

المكتسبات	يحتاج الطالب إلى التفكير والاستنباط العقلاني الرشيد لفهم هذه المادة، بالإضافة إلى مكتسبات من المواد التالية: مدخل لعلم اجتماع المنظمات، اقتصاد المؤسسة، مدخل لإدارة الأعمال.
الهدف العام للمادة التعليمية	تمكين الطالب من استيعاب أهمية تسيير المؤسسة، مقاربات وطرق التسيير في المؤسسة
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	تلقين الطالب معارف أساسية في تسيير المؤسسة من جهة وتحضيره لمقاييس ومواد لاحقة في برنامج الليسانس، بصفة خاصة سوف يمكن الطالب من التعرف على: في نهاية المقياس يكون الطالب: تعريف الطالب بالوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية. تنمية السلوك المهني للطالب من خلال توضيح الممارسات العملية لسيرورة العملية التسييرية في المؤسسة استكشاف المفاهيم المرتبطة بمقياس تسيير المؤسسة. استكشاف سيرورة تسيير وظائف المؤسسة.

محتوى المادة التعليمية

المحور الأول	مدخل عام لتسيير المؤسسة
المحور الثاني	تحديات المسير وأدواره في المؤسسة
المحور الثالث	التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة
المحور الرابع	التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة
المحور الخامس	وظيفة التوجيه في المؤسسة
المحور السادس	وظيفة الرقابة في المؤسسة
المحور السابع	التسيير الاستراتيجي للمؤسسة
المحور الثامن	التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة
المحور التاسع	تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة
المحور العاشر	تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة
المحور الحادي عشر	التسيير التجاري في المؤسسة
المحور الثاني عشر	تسيير الموارد البشرية في المؤسسة
المحور الثالث عشر	تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)

طريقة التقييم

الوزن النسبي للتقييم			العلامة		التقييم بالنسبة المئوية
60 %	60 %	وزن المحاضرة	20/20		امتحان
10 %	40 %	وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	20	5	امتحان جزئي
14 %				7	أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)
-				-	أعمال تطبيقية
-				-	المشروع الفردي
-				-	الأعمال الجماعية (ضمن فريق)
-				-	خرجات ميدانية
12 %				6	المواظبة (الحضور / الغياب)
04 %				2	عناصر أخرى (المشاركة)

تدرس المادة في شكل محاضرات وأعمال موجهة/تطبيقية أو طبيعة تقييمها امتحان و مراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة:

معدل المادة	نقطة المحاضرة * 0.6 + نقطة الأعمال الموجهة/التطبيقية * 0.4 =
Moy.M	= (Note Ex * 0.6) + (Note Td * 0.4)

المصادر والمراجع

المرجع الأساسي الموصى به :

عنوان المرجع	المؤلف	دار النشر والسنة
Manageor	Michel Barabel&Olivier	Dunod, Paris, 2010

		Meier	
مراجع الدعم الإضافية (إن وجدت):			
1. جمال جعيل (2018)، تسيير المؤسسات، دار زهدي للنشر والتوزيع، الجزائر. 2. عبد الرزاق بن حبيب. (2002). اقتصاد وتسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 3. Samson, D., Daft, R. L., & Donnet, T. (2017). <i>Fundamentals of Management with Online Study Tools 12 Months</i> . Cengage AU. 4. Chantal Bussenault, Martine Pretet. (2006). <i>Economie et gestion de l'entreprise</i> . Vuibert. 5. Lehmann, P. J., Constant, A., & Pottier, F. (2020). <i>Toute la gestion de l'entreprise: Comptabilité, finance, contrôle de gestion</i> . De Boeck Supérieur. 6. Patricia Charpentier. (1997). <i>Organisation et gestion de l'entreprise</i> . Nathan. 7. Philippe Guillermic. (2015). <i>La gestion d'entreprise pas à pas</i> . Vuibert. 8. Soparnot, R. (2012). <i>Organisation et gestion de l'entreprise-2e édition</i> . Dunod.			
التوزيع الزمني المرتقب لبرنامج المادة			
الأسبوع	محتوى المحاضرة	التاريخ	
الأسبوع الأول	مدخل عام لتسيير المؤسسة		
الأسبوع الثاني	تحديات المسير وأدواره في المؤسسة		
الأسبوع الثالث	التخطيط واتخاذ القرارات في المؤسسة		
الأسبوع الرابع	التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة 1		
الأسبوع الخامس	التنظيم وتصميم الهياكل التنظيمية في المؤسسة 2		
الأسبوع السادس	وظيفة التوجيه في المؤسسة 1		
الأسبوع السابع	وظيفة التوجيه في المؤسسة 2		
الأسبوع الثامن	وظيفة الرقابة في المؤسسة		
الأسبوع التاسع	التسيير الاستراتيجي للمؤسسة		
الأسبوع العاشر	التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة		
الأسبوع الحادي عشر	تسيير التموين واللوجستيك في المؤسسة		
الأسبوع الثاني عشر	تسيير الإنتاج والجودة في المؤسسة		
الأسبوع الثالث عشر	التسيير التجاري في المؤسسة		
الأسبوع الرابع عشر	تسيير الموارد البشرية في المؤسسة		
الأسبوع الخامس عشر	تسيير عمليات المؤسسة (سلاسل القيمة)		
	امتحان نهاية السداسي	تحدهه الإدارة	
	الامتحان الاستدراكي للمادة	تحدهه الإدارة	
الأعمال الشخصية المقررة للمادة			

1. أعمال وواجبات مكتبية وإعداد أبحاث حول التسيير وأساليبه.
2. تكليف الطالب بإعداد بطاقات قراءة لمقالات علمية أو كتاب أو فصل منه ضمن محاور المادة بشكل دوري.
3. ترجمات مصطلحات المادة؛
4. تحليل حالات عملية حول مشكلات التسيير.
5. تقييم الأسئلة التفاعلية للطلبة عبر منصة Moodle.
6. الحضور والتفاعل في منصة Moodle.
7. إنشاء دردشة ومنتدى في منصة Moodle للتعليم الإلكتروني.

مصادقات الهيئات الإدارية والبيداغوجية

رئيس القسم	مسؤول الميدان	الأستاذ مسؤول المادة	نائب العميد الملحق بالبيداغوجيا أو مدير الدراسات
------------	---------------	----------------------	--

ملاحظة هامة: بعد المصادقة على دليل المادة في بداية كل سداسي يتم نشره على الموقع الرسمي للمؤسسة الجامعية

