

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة في مقياس تسيير المؤسسة

موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من إعداد الدكتورة

أسماء روتال

.2021-2020

فهرس المحتويات

2-1	الفهرس
3	قائمة الجداول والأشكال
4	مقدمة
6	المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة
7	أولاً: ماهية التسيير
10	ثانياً: الاتجاهات الأساسية في التسيير
19	ثالثاً: وظائف التسيير
38	المحور الثاني: أنواع المؤسسات
42	أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني
44	ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب قطاع الأعمال
45	ثالثاً: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم
47	رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب الانتشار الجغرافي
49	المحور الثالث: تكوين وتطور المؤسسة
51	أولاً: تطور المؤسسة والمقاول
54	ثانياً: ماهية المقاولاتية
58	المحور الرابع: وظائف المؤسسة
60	أولاً: الوظيفة المالية
62	ثانياً: وظيفة الموارد البشرية

فهرس المحتويات والجداول والأشكال

65.....	ثالثا: وظيفة التموين.....
70.....	رابعا: وظيفة الانتاج.....
72.....	خامسا: وظيفة التسويق.....
88.....	سادسا: وظيفة البحث والتطوير.....
92.....	المحور الخامس: نظرية اتخاذ القرار.....
94.....	أولا: ماهية اتخاذ القرار.....
95.....	ثانيا: أنواع القرارات.....
97.....	ثالثا: نماذج اتخاذ القرار.....
98.....	رابعا: خطوات اتخاذ القرار.....
101.....	الخاتمة.....
106-102.....	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
4.1	العلاقة بين عناصر السياسة التسويقية ودورة حياة المنتج	80
5.1	أنواع القرارات حسب درجة التكرار	96
5.2	نماذج صنع واتخاذ القرارات	97

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	عملية التسيير	08
1.2	هرم ماسلو للحاجات	15
1.3	مكونات عملية الاتصال	28
1.4	العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى	37
4.1	وظيفة الإنتاج	71
4.2	وظيفة التسويق	74
4.3	مراحل دورة حياة المنتج	77

مقدمة:

نظرا للتطورات والتغيرات التي يشهدها العالم، أرغمت المؤسسات على مواكبة هذا التطور، باعتبارها النواة الرئيسية في التنمية المستدامة وعجلة النمو الاقتصادي. أصبحت المؤسسات أمام مواجهة هذه التحديات في ظل بيئة شديدة التعقيد والتغيير، عن طريق إيجاد طرق مختلفة للتسيير تماشيا مع البيئة التنافسية الموجودة بين المؤسسات، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية.

يعتبر مقياس تسيير المؤسسة الموجه لطلبة السنة الثانية جذع مشترك في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير من المقاييس التي تهتم بكل الجوانب المتعلقة بتسيير المؤسسة وفق المقرر الوزاري، إذ تناولنا في هذه المطبوعة خمسة محاور رئيسية كما يلي:

المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسة

المحور الثاني: أنواع المؤسسات

المحور الثالث: تكوين وتطور المؤسسة

المحور الرابع: وظائف المؤسسة

المحور الخامس: نظرية اتخاذ القرار

المحور الأول

مقدمة حول تسيير المؤسسة

المحور الأول: مقدمة حول تسيير المؤسسات

تمهيد:

نحاول من خلال هذا المحور توضيح المفاهيم الأساسية للتسيير، الذي يعتبر مدخل أساسي للمؤسسات التي تريد تحقيق مزايا تنافسية والتميز في السوق التنافسي للأعمال، وعليه نتطرق إلى ماهية التسيير، ومختلف الاتجاهات الأساسية له، وذكر كل وظائفه ما يلي:

أولاً: ماهية التسيير

ثانياً: الاتجاهات الأساسية في التسيير

ثالثاً: وظائف التسيير

أولاً: ماهية التسيير

1-1-1 تعريف التسيير:

كثرت التعاريف بتعدد الاتجاهات الفكرية، حيث كل تعريف يعكس الفترة التي ظهر فيها، ونذكر منها:

• حسب المدرسة العلمية والتي تعتبر أولى المدارس التقليدية والتي كانوا من روادها هنري فايول وفردريك تايلور

تعريف فايول: "عرف الوظيفة الإدارية على أنها عملية مكونة من أربع وظائف التي هي، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة".

تعريف تايلور: "التسيير عبارة عن علم مبني على قواعد وقوانين وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف الأنشطة الإنسانية يعتمد عليه المسيرين في تنظيم مهامهم في مؤسساتهم".¹

• حسب مدرسة العلاقات الإنسانية: "التسيير هو تلك المجموعة المتكاملة والمنسقة عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. أي تحديد الأهداف والنتائج يكون بتنسيق جهود الأشخاص".²

• حسب مدرسة النظم: "هو ذلك النظام المكون من مجموعة من الموارد والأفراد المترابطة بعلاقات متداخلة ومرنة لتحقيق هدف معين".

• يعرف جورج تيري: "التسيير هو عملية مميزة تشمل مختلف وظائف التسيير، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بشتى الموارد".³

بشكل عام يعرف التسيير: هو تلك الطريقة العقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد المالية، البشرية والمادية قصد تحقيق الأهداف المسطرة، عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

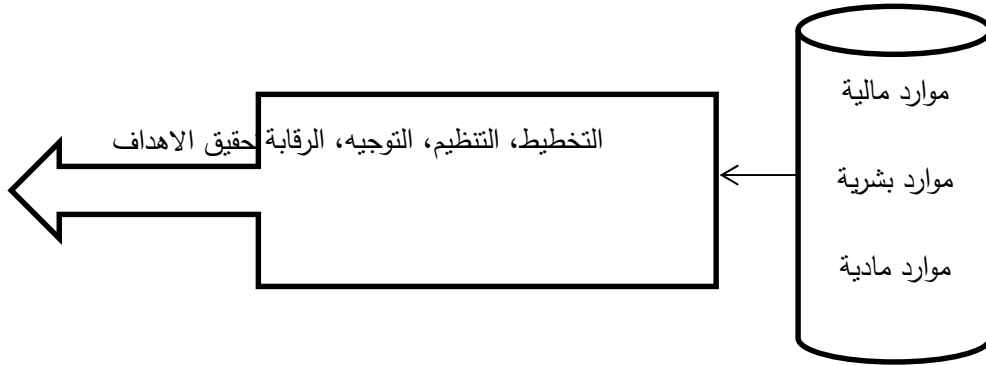
والشكل الموالي يوضح عملية التسيير في أي مؤسسة.

¹- كيلاني صونية، محاضرات في تسيير المؤسسة، ص 2.

²GhedjghoudiElhadi, le Management : théorie et pratique, office des publications universitaires, 2012, Alger, p17.

³G.R.Terry et S.G.Franklin, les Principes du Management, Economica, Paris,1985,p 05.

الشكل رقم (1.1): عملية التسيير



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على أبحاث في تسيير المؤسسة

1- هل التسيير علم أو فن؟

- **التسيير كعلم:** يعتبر التسيير علم لارتكازه على الأسلوب العلمي في حل المشاكل، كمعرفة المشكلة، تشخيصها، تحليلها، وضع البدائل التي يمكن اتباعها، ثم اختيار أفضلها وتنفيذها.

يعتمد التسيير على الطرق الكمية (رياضية، إحصائية، تقنيات رياضية، بحوث علمية...)

التسيير علم لأنه عبارة عن مجموعة من المعارف النظامية المتراكمة، تسمح بفهم الحقائق المتعلقة بالتسيير.

- **التسيير فن:** يعتبر التسيير فن لأنه يترك بصمة المسير في استخداماته الإبداعية وقدراته الشخصية للوصول للنتائج المرجوة مقابل المواقف والمشاكل التي تعترض طريقه أو تواجهه.

استعمال المسير للأدوات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، المصفوفات، بحوث العمليات، تقنيات رياضية...) يتوجب عليه التزام الحيطة والحذر باليقظة والإبداع.

نستنتج أن التسيير هو علم ويحتاج إلى فن لتطبيقه، فالمعرفة العلمية والممارسة الفنية هما ضروريان في عملية التسيير.

1-1-2 مميزات التسيير:

- التسيير علم وفن ووظيفة لتحقيق الأهداف؛
- التسيير عام أي ممارسته تعتمد على مجموعة من السلوكيات والأمور العلمية؛ فممارسة التسيير تظهر في شخصية الفرد المسير، ثقافته، مستوى تعلمه وتربيته؛
- يشمل كامل نشاط المؤسسة بكل تخصصاته؛ حيث يأخذ التسيير الكثير من التخصصات في الرياضيات، الإحصاء، بحوث العمليات...؛

- وظائف التسيير تتفاعل وتؤثر على بعضها البعض؛
- يستعمل المسير فنياته للوصول إلى النتائج، أي القدرة على انجاز المهمة على أحسن مايرام وبطريقة اقتصادية سليمة؛
- التسيير هو تقارب بين العقلانية والإنسانية.

3-1-1 مفهوم المسير:

هو ذلك الشخص الذي يقوم بإنجاز الأعمال والأدوار من خلال الآخرين، إذ يعتبر كمخطط، منظم، موجه ومراقب للعملية التسييرية وجهود الآخرين بغية تحقيق الهدف المشترك، ويجب أن تكون السلطة المخولة للمسير هي اتخاذ القرار.

4-1-1 مستويات المسيرين:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المسيرين كما يلي:¹

1-4-1-1 المسيرون القاعديون:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استعمال الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، إذ يكون اختيارهم على حسب خبرتهم ومهاراتهم التقنية. يتميزون عن الآخرين من حيث حسن الأداء. يتمثل دورهم في التأكد من المهام الموكلة لمرؤوسيهم بأنها تنفذ بالشكل المناسب من حيث الكم والكيف والتوقيت، إذ يقضون معظم أوقاتهم في النصح والإرشاد مع هؤلاء المرؤوسين.

2-4-1-1-1 المسيرون الأواسط:

هم الذين يتوسطون المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى.

يتمثل دور الاواسط في تنظيم استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم. يهتمون في غالب الأحيان بكتابة التقارير، حضور الاجتماعات، إجراء الاتصالات، تأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والوضوح والتفاصيل.

¹- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول في التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص 33.

1-1-4-3 الإدارة العليا:

أصحاب الإدارة العليا يمثلون قمة الهرم التنظيمي، يقومون برسم المسار العام للمؤسسة. مهمتهم الأساسية تتمثل في التخطيط ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى والتأكد من سلامة المخرجات النهائية على مستوى الإدارة السفلى في القاعدة. كما تجري ترقية هؤلاء المديرين إلى الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية المتمثلة في التمويل والإنتاج والبيع.

ثانيا: الاتجاهات الأساسية في التسيير

بدأ ظهور المدارس المختلفة في التسيير بعد بروز العمل في المصانع، الذي خلفته الثورة الصناعية في القرن 19، كانت المدرسة الكلاسيكية أولى المدارس التي ظهرت آنذاك، ثم المدرسة السلوكية وأخيرا المدارس الحديثة، سنتناول أهم إسهاماتهم كما يلي:

1-2-1 المدرسة الكلاسيكية: وهي بدورها ظهرت خلالها عدة نظريات منها:**1-1-2-1 نظرية الإدارة العلمية:**

كان مفكرها فريدريك تايلور في فترة (1865-1915)، إذ أصدر كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" عام 1911، الذي حاول فيه بحل مشكلة تباطؤ العمال المتعمد، ووضع معايير للأداء على دراسة الزمن والحركة، كما استحدث نظام الأجر يهدف إلى كيفية تحفيز العمال أي إذا عملوا بسرعة فإنهم يحصلون على أجور أعلى لأنهم يساهمون في زيادة إنتاجية المؤسسة.

يحدد تايلور مبادئ الإدارة العلمية على الشكل التالي:¹

- مبدأ الأجر: ربط نجاح عمل الفرد بالأجر أو المكافآت لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- مبدأ عقلنة العمل: يعني التنظيم العلمي للعمل، وهو إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية، وهذا من خلال اختبار أفضل الطرق لأداء العمل، ومعرفة الشروط اللازمة للعمل من حيث المستوى والمدة الزمنية المطلوبة لإنجازه، وعليه اختيار الأفراد وتدريبهم لتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- مبدأ التخصص: وهذا بتحديد طبيعة العمل تحديدا دقيقا، ومعرفة التخصص ومنه تقسيمه على عدة مهام.

¹Benyahia Farid, Management, vade mecum du manager : Pilotes des entreprises, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011, pp38-44.

- **مبدأ الرقابة:** وهذا بتحديد المسؤولية بين المديرين والعمال، حيث تتولى الإدارة التخطيط والتنظيم، ويتولى العمال التنفيذ. إحكام الإشراف والرقابة على العاملين في المستوى الأدنى لأنهم يفتقدون المسؤولية في القدرة على التوجيه الذاتي، وبالتالي تحقيق التعاون بين الإدارة والعمال من أجل بلوغ الأهداف.

نقد الإدارة العلمية: من بين هذه الانتقادات مايلي:¹

- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية، ولم تترك مجالاً للعمال الآخرين في اتخاذ القرارات الإدارية؛
- تغاضت عن أهمية التنظيم الغير رسمي بين العاملين فيما بعضهم، وبين الهيكل الإداري والعمال؛
- النظر إلى الفرد على أنه إنسان مادي فقط، وليس لديه ضمير مهني، ولكن يمكن تحفيزه بزيادة الأجر؛
- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والنفسية والاجتماعية للعامل، وإنما أعمل أداة من أدوات الإنتاج؛

بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، إلا أنها هيأت لميادين العمل الكثير من النجاح، ولها تأثير على الفكر الإداري والممارسة الصناعية، ولم تتحيز لأي نوع من العمال، اعتماد الأسلوب العلمي في الإدارة أحسن من التخيل والحدس.

1-2-1-2 نظرية التقسيم الإداري للعمل:

كانمفكرها هنري فايول في فترة (1841-1925). حاول تطوير نظرية التنظيم الصناعي، كما توصل FAYOL إلى اكتشاف العلاقة العكسية بين الكفاءة البشرية والتقنية، يرى أنه كلما ارتقينا في الهيكل التنظيمي، كلما نقصت الحاجة إلى الكفاءة التقنية. كما يرى فايول أن التقيد بمبادئه 14 يؤدي إلى إدارة فعالة في عام 1916، وهذه المبادئ هي:²

- **تقسيم العمل:** وهذا من أجل الوصول إلى إنتاج أكبر وأحسن بنفس المجهود، لا يطبق التقسيم على الاحتياجات المهنية فقط، بل على جميع الأنشطة التي تضم كامل المستخدمين، ومنه نتيجة التقسيم هو الوصول إلى التخصص في الوظائف.

¹ منيرة سلامي، مطبوعة أساسيات تسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2016-2017، ص 22.

² Benyahia Farid, op cit, pp40-42.

- **مبدأ السلطة:** تتكون السلطة من عنصرين كما يراها فايول: السلطة المكتسبة التي يستمدّها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدّها من (الذكاء، الخبرة، القيم، المعرفة، الموهبة في القيادة)؛
- **مبدأ وحدة الأمر:** يعني أن يحصل العامل على أوامره من مصدر رئيس واحد فقط، مع ضرورة احترام الهرمية في إصدار الأوامر؛
- **مبدأ وحدة التوجيه:** بمعنى وجود مسؤول واحد وبرنامج واحد لكل مجموعة من النشاطات التي تسعى وتصب في نفس الهدف؛
- **مبدأ المركزية:** يعني تركيز السلطة في جهة معينة أو شخص معين، ثم تفويضها وتحويلها حسبما تقتضي الظروف؛
- **مبدأ المصلحة العامة:** يعني خضوع المصلحة الشخصية الفردية للمصلحة العامة؛
- **المكافأة:** تعويض الأفراد العاملين تعويضاً عادلاً باستخدام المكافآت؛
- **مبدأ تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى رتبة إلى أدناها، بمعنى التدرج الهرمي للسلطة؛
- **مبدأ النظام والتأديب:** احترام النظم، القوانين واللوائح، وعدم التلاعب بالأوامر؛
- **مبدأ الترتيب والنظام:** يعني أن كل شخص عامل في مكانه المناسب، وكل مكان معين بشخصه الخاص به؛
- **مبدأ التعاون:** أي تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق؛
- **مبدأ المساواة والعدل:** وهذا بإعطاء الأوامر والسلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين العمال عن طريق العدل والمساواة؛
- **مبدأ المبادرة:** يعني البدء في رسم الخطط وتنفيذها، وعلى الرؤساء إعطاء وإيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين؛
- **مبدأ الاستقرار:** معناها شعور العاملين بالراحة في عملهم، والاطمئنان على مستقبلهم بالتأمين على ما قد يصيبهم.

نقد نظرية التقسيم الإداري للعمل:

تم نقد فايول بأنه اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل.

اهتم فايول بالمستوى الأعلى، وكان اهتمامه منصب على المدير ولا بد من أن يتمتع بشعوره بالراحة والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة، واهمل المستويات الأخرى من الإدارة.

الإفراط في التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى الانهيار المعنوي الكامل للعامل.

1-2-1-3 البيروقراطية:

من بين مؤسسي هذا الاتجاه ماكس ويبر في فترة (1864-1920)

قدم ويبر نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية، والذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية نظرا لاعتماده على الموضوعية، ومنه تغليب اعتبارات الخبرة والكفاءة على الاعتبارات الشخصية.

يفرق ويبر بين السلطة والنفوذ أي القوة، والتي عرفها بأنها استعداد الشخص وقدرته على اجبار الآخرين على تطبيق أوامره. إن النفوذ يمتلكه أصحاب المؤسسة، أما السلطة تكون للمسير.

يفرق ماكس ويبر بين ثلاثة أشكال من السلطة:

- **السلطة التقليدية:** تستمد سلطتها من الدساتير والأعراف والتقاليد، مثل سلطة الملك، وحالة المؤسسات العائلية التي تتناقل السلطة عبر الأجيال؛
- **السلطة البيروقراطية:** تستند على الحماية القانونية، وهي سلطة شرعية وعقلانية، فهي الأمثل في نظر ماكس ويبر؛
- **السلطة الكارزمية:** تكون السلطة هنا على حسب الصفات الشخصية المتواجدة لدى صاحب السلطة، وتجعله بذلك يسيطر على الآخرين، مثل شخصية سياسية بارزة أو قائد وطني.

أصبح النموذج البيروقراطي مصدرا لسوء التشغيل، بسبب تمسكه الكبير بالشكليات، ومثال على ذلك:

- إبعاد التجديد والابداع؛
- عدم مرونة المؤسسة لمتطلبات المحيط، ومنه عدم رضا العمال.

1-2-2 المدرسة السلوكية:

ساهمت هذه المدرسة بقاعدة معرفية غنية بالأفكار والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة العاملين الأفراد في المؤسسات ومنها:

1-2-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو Elton Mayo (1880-1950) من رواد هذه المدرسة قامت بوضع تجارب في مصنع Western electric على مجموعتين من العمال في مدة 5 سنوات (1927-1932)، وقاموا بأجراء مجموعة من التغييرات على شروط العمل.

من خلال التجارب استنتج مايو، أن لابد من فهم مشاعر العمال وتحفيزهم عن طريق ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف الفئات التي يتعاملون معها. تؤكد مايو من أن العلاقات والاتصالات الأفقية والعمودية الجيدة تؤثر بشكل كبير على رضا العمال ومنه على الانتاجية.¹

لكي تزيد انتاجية العمل في المؤسسات لابد من الأخذ بعين الاعتبار هذي الأفكار:

- اظهر مكانة العمال ومساهماتهم الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة من طرف المسؤولين، وهذا من خلال مبادراتهم في تحقيق الأهداف؛
- العمال بحاجة للانتماء إلى مجموعات فيها التقدير، الاحترام، الصداقة، لكي يساهموا بشكل فعال؛
- توفير المحيط المناسب للعمل الجيد، لكي تسمح للعامل بالانتاج والعمل بشكل أكثر وأحسن.

نقد مدرسة العلاقات الإنسانية: تعرضت هذه المدرسة للكثير من النقد بسبب:

- إهمال التعارض بين أفراد عمال المجموعات الصغيرة داخل التنظيم الغير رسمي؛
- الإفراط في التركيز على الجانب الإنساني، ومنه إغفال أهمية الجوانب الأخرى.

1-2-2-2 نظرية الحاجات الإنسانية:

من رواد هذه النظرية أبراهام ماسلو (1908-1970) Abraham Maslow، اهتم بمختلف حاجات الفرد في العمل، وتلبية هذه الحاجات يسمح للمؤسسة بتحفيز عمالها. يعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الإنسان (1939-1949) وتوصل إلى تحديد تسلسل هرمي لحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه، وبدأ بترتيب الحاجات بحسب أولويتها انطلاقاً من:

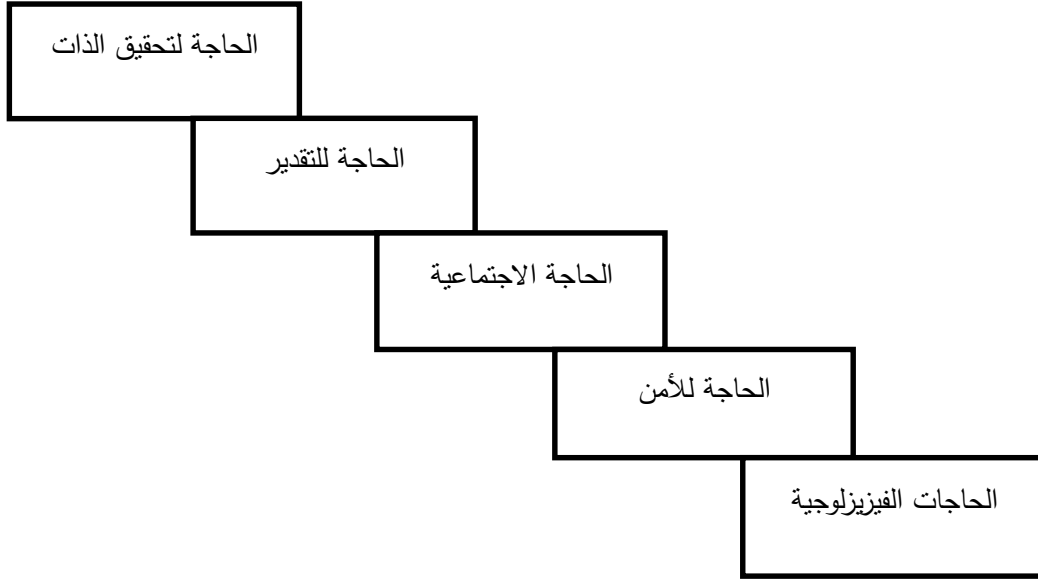
- الحاجات الفيزيولوجية: الأولية اللازمة للعيش مثل الأكل، الشرب، النوم، الهواء...؛
- الحاجة للأمن: مثل الملابس، العائلة، المنزل...؛
- الحاجة الاجتماعية: فالفرد في وسط أصحابه بحاجة للتبادل ومعرفة أنه مفيد ونافع للآخرين.

¹ منيرة سلامي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

- الحاجة للتقدير: وهي الحاجة للإحساس أنه مقدر من الغير؛
- الحاجة لتحقيق الذات: وهي الحاجة لتأكيد فديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

الشكل التالي يوضح هرم ماسلو للحاجات

الشكل رقم (1.2): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: بولرياح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 24.

العمل يسمح للفرد بتحقيق الحاجات الأساسية الثلاثة الأولى: الحاجات الفيزيولوجية الأولية، الحاجة للأمن، الحاجات الاجتماعية، وعادة ما يكتفي بها العامل. اما الحاجات الأخرى يمكن تحقيقها في إطار العمل.

يمكن للمديرين الاستفادة من هرم ماسلو لمراقبة مدى تحقيق الحاجات الأساسية للعمال وهل نضج الفرد للبحث عن الوصول لتحقيق حاجات أعلى.

1-2-3 المدارس الحديثة:

ظهرت هذه المدارس في العصر الحديث للقرن 20م. جاءت بعدة نظريات ومدارس نذكر منها ما

يلي:

1-3-2-1 المدرسة الكمية:

يرى أنصار هذه المدرسة المؤسسة على أنها كيان منطقي، حيث أفعالها ونشاطاتها يمكن التعبير عنها بواسطة رموز مجردة في شكل معطيات وعلاقات رياضية يمكن قياسها، تستعمل تقنيات عدة لأخذ القرار المناسب، ولتحقيق هذا الهدف نستعمل (البرمجة الخطية، الاحتمالات، المصفوفات، الإحصائيات...)¹.

الطرق الرياضية الكمية تتميز بالوضوح، وكانت هذه النظرية واسعة الانتشار والتطبيق في 1965، كما ساعدت الحواسيب الإلكترونية على تنوع النماذج المستخدمة في اتخاذ القرار بالرقابة على المخزون والنماذج الإحصائية للقرار والبرمجة الخطية، حيث أدت إلى اتساع مجالات تطبيقها في حل مشكلات التسويق، الإنتاج، المشتريات، التمويل، الأفراد...

1-3-2-2 مدرسة النظم:

هذه المدرسة من أحدث المدارس الفكرية، أخذت أفكارها من نظرية النظم والتحليل النظامي كإطار للدراسة وتفسير الكثير من المشاكل التي يواجهها المسير بما تمثله من منطق متكامل يحقق للدراسة النظرة الموضوعية والشمولية، في نظر هذه المدرسة تظهر المؤسسة كنتيجة طبيعية للبيئة التي توجد فيها كجزء من نظام بيئي تربط أجزائه المختلفة علاقات تفاعلية، من جهة أخرى المؤسسة عبارة عن نظام متكون من مجموعة من الأجزاء والأنظمة الفرعية التي يعتمد كل منها على الآخر من أجل تحقيق الهدف العام للنظام². فمجموعة الأجزاء المكونة للنظام متمثلة في المدخلات، المعالجة (التحويل)، والمخرجات. فالمدخلات هي كل الموارد التي تشكل المؤسسة، نقوم عليها بتحويل للحصول على منتجات نهائية قابلة للاستخدام.

حسب مدرسة النظم، التسيير يقوم على تحليل النظام إلى مكونات ودراستها مع التأكيد على العلاقات التفاعلية بين أجزائه والبيئة المحيطة به، والتأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، عن طريق تشخيص وتحليل البيئة وكيفية إدارتها بنجاح.

1-3-2-3 المدرسة القرارية:

ركز H.Simon سيمون على عملية اتخاذ القرار التي شكلت فيما بعد على مدرسة قائمة بحد ذاتها، كان يعتقد أن هناك تفاعل بين الفرد والتنظيم، لذلك يجب على المسيرين بذل جهودهم من أجل

¹Chantal Bussenault, Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, 4ème édition, librairie Vuibert, Paris, 2006, p35.

² صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 12.

أن يتكيف العمال فيما بينهم لخلق مجموعات متجانسة لتسمح بنقل وتبادل المعلومات تتميز بدرجة عالية من التفاعل والعمل على رشادة القرار. تتميز هذه المدرسة بالخصائص التالية:¹

- التركيز وبشكل كبير على القرارات: وهذا بمساعدة المدير في تأدية كل وظائف التسيير بفعالية وكفاءة؛
- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وهذا بالاعتماد على المعايير القابلة للقياس، كالتكاليف، الدخل، عائد الاستثمار؛
- الاعتماد على نماذج رياضية ورسمية: هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل المعبر عنها رياضياً، والتي تعطي معلومات حقيقية يتم الاعتماد عليها في التحليل العلمي؛
- الاعتماد على الحاسوب: بسبب تعقد النموذج الرياضي، وضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة عن طريق المصفوفات، البرمجيات الحاسوبية، البرمجيات الخطية الاحصاءات، الاحتمالات... كل هذه الأدوات والأساليب الهامة تساعد صانع القرار في اتخاذ القرار الناجح الصائب في حل لمشاكل.

نقد المدرسة القرارية: هناك عد انتقادات وجهت لهذه المدرسة منها:

- إهمال الجوانب المادية في المؤسسة؛
- إغفال نتائج دراسات علم النفس الفردي؛
- حصر أسباب الصراعات في كل من الوضعية فب الهيكل التنظيمي والوضعية الاجتماعية؛
- مدخل القرارات لا يشكل بديلاً للإدارة؛
- لا تهتم هذه المدرسة بالعمال وبكيفية استخدامهم للأساليب والأدوات الكمية.²

1-2-3-4 نظرية X , Y :

كان مفكرها دوغلاس ماكغريغور (1906-1964) D.Mag Gregor

وضع دوغلاس نظريتين، استخرجها من دراساته التجريبية على مجموعة من المسييرين، وتوصل إلى أن الطريقة التي تسيير بها المؤسسة ناتجة مباشرة من قناعات المسير حول الطبيعة البشرية وسلوك الفرد العامل.³

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، صص 90-93.

² حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان، 2010، ص 69.

³ منيرة سلامي، مرجع سبق ذكره، صص 33-34.

- **نظرية X**: تقوم هذه النظرية على رؤية المسيرين، وتستند على ثلاثة فرضيات:
 - الفرد العامل العادي له كره فطري اتجاه العمل، ويقوم بالمستحيل لتفادي بذل الجهد؛
 - بسبب الفرضية التي قبلها أي (1)، يجب على الإدارة المراقبة، التوجيه، الإلزام، التهديد؛
 - العامل يفضل أن يكون مسير، يتهرب من المسؤولية، قليل الطموح، يبحث عن الأمن قبل كل شيء.

تبعاً لهذه الفرضيات، هذا يجبر المؤسسة لاعتماد الأسلوب المتسلط، مع ضرورة المراقبة على سلوك العمال. ومنه توليد نظام منحرف صارم متشدد.

حسب دوغلاس ماك قريقر، إن نوع X من المسيرين يعتمد على النظرية التaylorية.

- **نظرية Y**: تعتبر هذه النظرية معاكسة نوعاً ما لنظرية X، فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل: المشاركة، المسؤولية والتحفيز، والأخذ بالتطورات المجتمعية.

تقوم نظرية Y على فرضية مفادها أن فاعلية المسير ناتجة عن استعدادة لخلق جو عمل يسمح للعمال بالتطور وتنمية المعارف.

تطرح فرضيات **نظرية Y** التي عكس فرضيات نظرية X إلى مايلي:

- يميل العامل لبذل جهد بدني وعقلي أكثر من ميله للراحة وضياع الوقت؛
- العامل إذا عمل في شروط عمل مناسبة فإنه يبحث على تحمل المسؤولية؛
- إذا تم مشاركة العمل في رسم أهداف المؤسسة، فإنه يعمل جاهداً لتحقيقها، من دون رقابة وتهديد وعقوبة.

يقول دوغلاس، أن **نظرية Y** ينجر منها نظام متميز بما يلي:

- نظام مبني على الثقة، إعطاء المسؤولية للعمال والبحث عنها والرقابة الذاتية؛
- يسمح النظام ببروز سلوك العمال الفردية بكل حرية في مجال عملهم.

في إطار **نظرية X**:

- تعطى الأولوية لمتطلبات المؤسسة؛
- الراتب يحدده المسؤول دون إعطاء قيمة للأهداف الشخصية للعاملين؛
- لا يمكن للعامل اعتراض أو رفض الراتب.

في إطار **نظرية Y** عكس سابقتها:

- معرفة احتياجات المؤسسة والعمال؛
- يشارك العامل في تطوير المؤسسة في حال ما إذا كان أهدافها من أهداف العاملين فيها؛
- الأخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة.

في الأخير لابد على المسير في تلك الفترة أن يختار بين النظريتين X أو Y.

ثالثاً: وظائف التسيير:

نقوم بطرح وظائف التسيير الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة حسب ترتيبها المطروح.

1-3-1 وظيفة التخطيط:

نعالج في هذا الإطار كل من تعريف التخطيط، أهميته، مراحل، أنواعه، مبادئه.

1-1-3-1 تعريف التخطيط:

يعتبر التخطيط الخطوة الأولى في الإدارة، وبقدر التركيز والاهتمام المنصب في هذه المرحلة، بقدر ما يكون النجاح والفشل في المرحلة الموالية. أصبح التخطيط في عصرنا الحالي ميزة من ميزات التطور في كل مجال، خاصة بعد التطور الكبير في وسائل الحاسوب ومعالجة البيانات.

عرف التخطيط بعدة تعاريف حسب اختلاف العلماء بهدف واحد وهو التنبؤ بالمستقبل وأهمها:

تعريف فايول: "إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ مما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

تعريف جورج تيري: "أن التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق، ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المسطرة".¹

تعريف أحمد نافع: "التخطيط نشاط إنساني منظم، شامل ومستمر لتحقيق الأهداف المحددة في إطار الموارد والإمكانات المادية والبشرية".²

¹ - محمد صالح التجاني أحمد حبيب، أثر التخطيط على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات سودان)، مذكرة

ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، 2009، ص 2.

² - أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء، الأردن، 2013، ص 16.

تعريف فتحي أحمد: "التخطيط هو التوقع للمستقبل، وأن تقرر المؤسسة بشكل مسبق لما يجب أن تقوم به وتعبئة كافة الموارد له، مع طرح بعض الأسئلة (كيف يمكن التعامل مع المستقبل، كيف سيكون حال المؤسسة في المستقبل، ومن الذي سيقوم بالتعامل مستقبلاً؟)".¹

يمكن القول بأن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف والسياسات وطرق العمل والبرامج الخاصة بفترات مستقبلية.

1-3-1-2 خصائص التخطيط:

هناك عدة خصائص يمكن حصرها كما يلي:²

- الاستمرارية: يعني عدم التوقف وتواصل عملية التخطيط؛
- البساطة: تكون مكونات الخطة سهلة الفهم وغير معقدة؛
- الوضوح: بمعنى أن تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة؛
- الواقعية: يجب أن تلائم أهداف الخطة وغايتها مع معطيات الحالة السائدة وإمكانية التنفيذ على ضوء الموارد المتاحة؛
- سلامة البيانات: اعتماد الخطة على بيانات وإحصائيات دقيقة تعمل على تحليل لواقع التنبؤ بالاتجاهات؛
- التوقع: أي اعتماد النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات خاصة؛
- الأولويات والبدائل: يعني الخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذها؛
- تحديد مسؤولية التنفيذ بصورة صحيحة لتتسجم مع قدرات جهات التنفيذ.

1-3-1-3 أهمية التخطيط:

فهي تعطي إحساساً بالاتجاه لفريق المؤسسة بأكمله. يتطلب أولاً من المديرين أن يكونوا على دراية من التحديات التي تواجه أعمالهم ، ومن ثم يتطلب من المديرين التنبؤ بالأعمال والظروف الاقتصادية. في مرحلة التخطيط ، يحتاجون إلى تحديد الأهداف لتحديد ودراسة فوائدها في التعاونية. وتستخدم نقاط قوة التعاونية لوضعها في أفضل وضع ممكن أثناء حدوث التغيير. كما أنها تضع

¹- فتحي أحمد نياض عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2012، ص 160.

²- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 40.

خطوات لتقليل نقاط ضعف التعاونية، بل والأفضل من ذلك، أن تضع خطوات تحول نقاط ضعفها إلى نقاط قوة.¹

1-3-1 مراحل التخطيط:

في نشاط أي مؤسسة، من الضروري اتباع المراحل التالية:

- **تحديد الأهداف:** للمؤسسة عدة أهداف تريد تحقيقها، نصب كلها في الهدف العام للمؤسسة التي تسعى في تحقيقه، يجب على المسير تحديد الأهداف كمرحلة أولى بشكل مستمر وتكون واضحة محددة، قابلة للقياس، وواقعية؛
- **جمع المعلومات وصياغة الفروض:** يقوم التخطيط على المعلومات المعالجة بالتحليل والتنظيم والتميز بالموضوعية، ومنه صياغة الفرضيات بكل واقعية، لكي يتسنى استخدامها لتوقع مختلف الوضعيات المستقبلية؛
- **اختيار البديل الأمثل:** بعد وضع واختيار مختلف البدائل وتقييمها، تأتي مرحلة اختيار أفضلها وأنسبها وعليه اتخاذ القرار الصائب؛
- **صياغة الخطة:** تعتبر هذه المرحلة آخرها في عملية التخطيط، حيث يتم التعبير عن اختيار الحل الأمثل في شكل وحدات، ويتم ترجمة مختلف نتائج عملية التخطيط في وثيقة تسمى الخطة التي هي عبارة عن مرجع أساسي في التنفيذ والرقابة.

1-3-1 مبادئ التخطيط:

التخطيط يقوم على أربعة مبادئ كما يلي:²

- مبدأ المساهمة في تحقيق الأهداف: لا بد على الخطة من تأدية مهامها وهي تحقيق الأهداف بكل أنواعها؛
- مبدأ شمولية التخطيط: يعني أن نشاط التخطيط متضمن في جميع أنشطة المؤسسة وأعمالها، ولا تقتصر على وظيفة التخطيط فقط؛
- مبدأ أسبقية التخطيط: الوظيفة التسييرية الأولى هي التخطيط على غيرها من الوظائف التسييرية الأخرى؛
- مبدأ فاعلية التخطيط: تكون الخطة فعالة إذا تم تنفيذها وتحقيق لأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة، لا بد من الربط بين المدخلات والمخرجات، أي بين الموارد المستعملة والنتائج الممكنة لكي نستطيع قياس فعالية الخطة.

¹Fhrizz S. De Jesus, CleahF , A Case Study of the Organization and Management of BongabonMarketVendorsMulti-PurposeCooperative, Open Access Library Journal, University of Science and Technology, Cabanatuan, Philippines, 2021, p 3.

²- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الأيام، الأردن، 2013، ص 125.

1-3-1-6 أنواع التخطيط:

هناك عدة أنواع من التخطيط وفقا لأغراضه المختلفة كما يلي:

• التخطيط الاستراتيجي:

هو العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات ووضع الاستراتيجيات وتكوين البرامج ورسم السياسات التي تحكم سلوك المؤسسة في الحصول على استخدام الموارد المختلفة لتحقيق أهدافه، إذ يتطلب هذا النوع من التخطيط معلومات خاصة بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي تحديد الأهداف البعيدة المدى والمتمثلة في :

- زيادة حساسية المؤسسة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية؛

- تقوية الاحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع؛

- تحسين مقدرة المؤسسة على تقديم سلع وخدمات مربحة.

توفير الظروف الملائمة للنمو في الداخل والخارج، فالتخطيط يركز على ميدان واحد من ميادين العمل في وقت محدد، بينما التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى يركز على كل ميادين النشاط في المؤسسة.¹

• التخطيط التكتيكي:

يهدف إلى مساندة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل وللخطط الاستراتيجية الخاصة بميادين النشاط المختلفة كالسويق والإنتاج يختص التخطيط التكتيكي بتقييم صلاحية البدائل المختلفة من الأهداف والاستراتيجيات واقتراح الجديد منها.

التخطيط التكتيكي تمارسه الإدارة الوسطى والعلوية وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة

التخطيط الاستراتيجي، ومن أمثلة تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

• التخطيط التشغيلي:

يهدف إلى مساندة التخطيط التكتيكي وتحدي تفاصيله، فهو يختص بوضع الخطط للأنشطة المتكررة والقبالة للقيام على شكل نتائج متوقعة. التخطيط التشغيلي يتم على المستويات الدنيا للمؤسسة، ففي هذه المستويات يهتم مديرو الإدارة ورؤساء العمال بالخطط الشهرية، الأسبوعية أو اليومية. توضع الخطط التشغيلية في شكل معايير وموازنات تقديرية بتحديد النتائج بطرق محددة، التخطيط التشغيلي تمارسه الإدارة الوسطى والدنيا، إذ أن تأثيره متوسط المدى، ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من

المواد.²

¹- ابراهيم عبد لعزیز، الإدارة العامة: العملية الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1994، ص 208.

²- نفس المرجع السابق، صص 209-210.

1-3-1-7 عيوب ومزايا التخطيط:**• العيوب:**

- التخطيط في حالة عدم قيامه على أسس علمية يزيد من مخاطر المؤسسة؛
- التخطيط عملية مكلفة (إطارات، وقت، تهيئة الموارد)؛
- قد يكون للمستقبل وضعيات جديدة غير معروفة مسبقاً (حروب، أزمات...).

• المزايا:

- يساعد على العمل الجماعي؛
- تركيز الجهود في اتجاه واحد؛
- يعتبر التخطيط ضرورياً لممارسة الرقابة لكونه يسمح بوضع القواعد الملائمة لذلك؛
- تقليص المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة واستغلال الفرص التي تتوفر عليها البيئة.

1-3-2 وظيفة التنظيم:

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية لعملية التسيير، سوف نعالج الوظيفة بكل ما فيها من عناصر كالتالي:

1-2-3-1 تعريف التنظيم:

هناك عدة تعاريف للتنظيم، من بينها:

يعرف التنظيم بأنه: "تحديد الاعمال وتوزيعها على الأفراد العمال في سبيل الوصول إلى الهدف".¹

ويعرف أيضاً: "عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها، وتحديد السلطات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق أهداف مع حل المشاكل التي تصادف كافة الأقسام والأنشطة من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم".²

يعرف التنظيم بشكل تفصيلي أكثر على أنه كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة ووظائف المؤسسة، كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إدارتها كالإدارة المالية وإدارة التسويق، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسؤولية، المركزية واللامركزية، التفويض... من أجل تحقيق الأهداف.

¹- بسامعبد الرحمان الجرايد، إدارة العلاقات العامة، دارأسامة، عمان، 2013، ص188.

²- علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002، ص 148.

هناك عناصر لا بد من توفرها في عملية التنظيم وهي:

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات إدارية يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف؛
- اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف المحدد والمتفق عليه؛
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة؛
- تصميم مستويات اتخاذ القرار.

1-3-2 مراحل التنظيم:

بناء التنظيم يكون وفق للخطوات التالية:¹

- **الإعلان عن الأهداف:** في ضوء الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة، يتم التنظيم على أساس خطط وأهداف رئيسية وفرعية للمؤسسة؛
- **تقسيم البرامج إلى نشاطات وجمع النشاطات في هيئات:** يجب إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف، وعليه لا بد من تجميع الأنشطة المتشابهة ووضعها في وحدة إدارية واحدة؛
- **تحديد المسؤوليات والسلطة بالنسبة لكل هيئة:** من أجل السير الحسن للمهام المنوطة، يجب تحديد السلطات وتوزيعها وتفويض السلطات؛
- **تخصيص الوسائل المادية والمالية اللازمة وتعيين الأشخاص لمختلف المناصب:** من أجل الوصول إلى فعالية الأداء والاستغلال الأمثل للموارد، لا بد من تحديد الوسائل اللازمة لكل هيئة.

1-3-2-3 مبادئ التنظيم:

هناك مبادئ أساسية للتنظيم كما يلي:

- **مبدأ وحدة الهدف:** هي عملية مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمؤسسة، يتم عن طريق تحديد أهداف فرعية متكاملة ومنسقة لتلك الوحدات؛
- **مبدأ تقسيم العمل:** توجد أسباب لتقسيم العمل وحجم النشاط، ومنها:
- درجة التقييد لنشاط المؤسسة إلى تخصصات معينة، ومنه إلى أفراد مختلفي التخصص؛

يجب تقسيم العمل على حسب التخصصات، للقيام بتقسيم العمل نحتاج إلى:

¹- زيد منير عيوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، الأردن، 2006، ص 28.

- وصف المناصب؛
- وصف المؤهلات.

مبدأ تدرج السلطة والمسؤولية: تدرج السلطات والمسؤوليات من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا. فالسلطة هي قوة قانونية تعطي لصاحبها حق إصدار الأوامر والقيام بالتنفيذ لتحقيق الأهداف. أما المسؤولية فهي واجب الفرد في انجاز المهام والتزاماته.

- **مبدأ وحدة الرئاسة:** يقصد بهذا المبدأ أن لا يكون العامل مسؤولاً أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأوامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، هذا من شأنه أن يساعد في تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوحد الجهود.¹

1-3-2-4 أنواع التنظيم: يوجد نوعان من التنظيم:

- **التنظيم الرسمي:** يهتم بتنظيم المؤسسة بأكملها في تحديد العلاقات بين العمال، تقسيم الأعمال وتوزيع التخصصات، تحديد المسؤوليات والسلطات في المؤسسة.
- يشمل التنظيم الرسمي مختلف القواعد واللوائح التي تطبقها المؤسسة، كما يعبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد فيما بينهم، وكل هذا بهدف تنفيذ سياسات العمل المطروحة في المؤسسة.
- **التنظيم الغير رسمي:** ينشأ هذا التنظيم بطريقة عفوية ويكون تلقائياً نتيجة شبكة العلاقات التنظيمية الشخصية الاجتماعية التي تظهر وتنمو بين العمال نتيجة وجودهم في مكان واحد ألا وهي المؤسسة.

1-3-2-5 أهمية التنظيم:

يمثل إنشاء علاقات سلطة فعالة بين العمل المختار والعمال المكلفين بها للعمل بكفاءة، كما يساعد في تحديد لأدوار كل عامل وعليه التسلسل الهرمي في المؤسسة بطريقة أفضل. تؤدي هذه الترتيبات المنهجية إلى تنسيق أفضل بين فرق العمل والإدارات، ومنه المساعدة في التطوير الشامل للمؤسسة وتحقيق الأهداف.

¹- هيثم عبد الرحمن أحمد السامرئي، آلية تنظيم وإعادة تنظيم المؤسسات الإعلامية المعاصرة ووظائفها، بحوث ودراسات في الشؤون الاجتماعية، العدد 133، الكلية الاماراتية الكندية الجامعية، 2017، صص 129-130.

1-3-2-6 مزايا التنظيم:

التنظيم الجيد يحقق المزايا التالية:¹

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات في الوحدات الإدارية وللوظائف التي تتكون منها؛
- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والعمال الذين يعملون بوظائف الوحدات الإدارية في المؤسسة من دون حدوث صراعات بينهم؛
- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المؤسسة وبين العاملين فيها ك فريق عمل واحد؛
- تحقيق رقابة إدارية فعالة على إنجاز الأعمال في المؤسسة؛
- توفير بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة ينمو فيها التعامل الجيد بين مختلف الوحدات الإدارية وبين العمال فيها؛
- تحقيق الاستفادة القصوى من الامكانيات المتوفرة في المؤسسة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاءة والفعالية.

1-3-3 وظيفة التوجيه:

نقوم بوضع كل ما يتعلق بوظيفة التوجيه كما يلي:

1-3-3-1 تعريف التوجيه:

هي الوظيفة الثالثة، عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد العمال بما يجب عمله، والتأكد من أن كل عامل فرد يبذل كل جهده في إنجاز الأعمال الموكلة إليه.

يعرف التوجيه أيضا: "إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم وترغيبهم بالعمل للوصول إلى الأهداف باستخدام العديد من الوسائل.

بشكل عام: "وظيفة التوجيه هي عملية إرشاد لنشاطات أفراد المؤسسة في الاتجاهات المناسبة من خلال الاتصال بالعاملين، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم لتحقيق الأهداف الكيفية، وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم، وتوفير بيئة العمل الملائمة التي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم."

¹- علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1985، ص 206.

1-3-2 أسس التوجيه:

يتطلب في وظيفة التوجيه توفير ثلاث عناصر: الاتصال، التحفيز، القيادة كالتالي:

❖ الاتصال:

هو عملية تبادل وتدفق المعلومات بين فردين أو أكثر في تحقيق هدف معين خلال فترة زمنية محددة.

يعتبر الاتصال وسيلة في توجيه السلوك الإنساني وبشكل القاعدة الأساسية للعلاقات، حيث يعمل بتبادل المعلومات والبيانات والأوامر بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة من جهة، وبين المؤسسة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى.¹

✓ مراحل الاتصال:

لكي تتم عملية الاتصال، هناك عدة خطوات:²

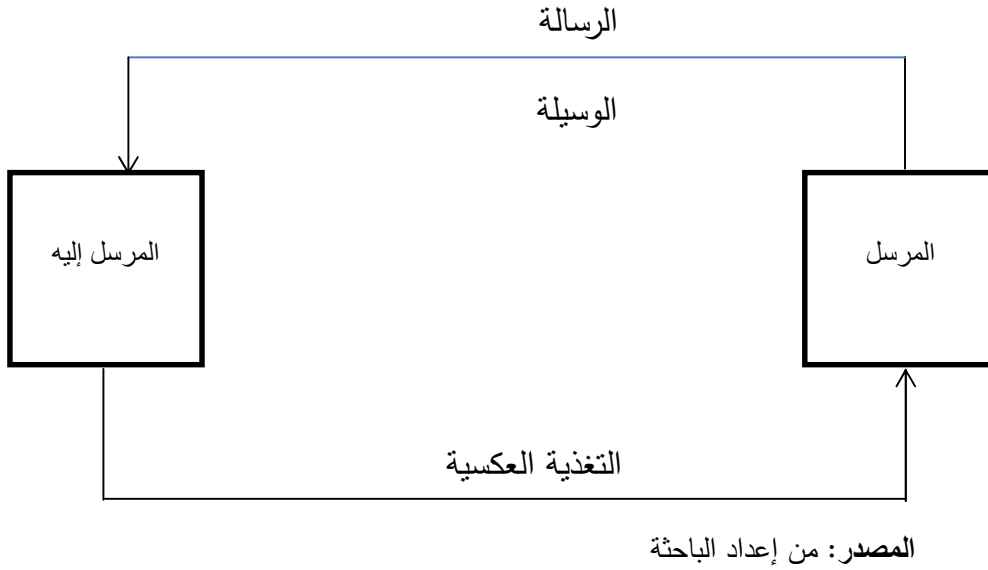
- وضع الرموز: أن تكون أرقام، أشكال، صور وإشارات يؤخذ بعين الاعتبار المرسل إليه؛
- تحضير الرسالة: وهي الفكرة أو المعلومة التي نريد إيصالها من المرسل إلى المرسل إليه بصورة واضحة معبر عنها بالرموز المختارة؛
- اختيار القناة: أي حاملة الرسالة في شكل ورقة، هاتف، شاشة، لوحات إعلانية...؛
- الكشف عن الرموز: وهي مرحلة فهم الرموز ومنه فهم الرسالة؛
- التغذية المرتدة (العكسية): وهي المعلومات الراجعة أو المرتدة عن المرسل إليه كاستجابة عن عملية الاتصال.

الشكل الموالي يوضح عملية الاتصال

¹- صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص 59.

²- كيلاني صونية، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الشكل رقم (1.3): مكونات عملية الاتصال



✓ أهداف الاتصال:

لعملية الاتصال عدة أهداف كما يلي: ¹

- نقل وتنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع العاملين؛
- تحسين العلاقات بين العاملين والادارة والمحافظة على قنوات الاتصال؛
- تشجيع العاملين على تقديم اقتراحاتهم لتحسين الإنتاج وبيئة العمل؛
- تحضير العاملين لأي تغير في السياسات أو الأساليب وتزويدهم بالمعلومات الضرورية؛
- تصحيح أي معلومة غامضة أو خاطئة في السياسات؛
- إحداث التنسيق والانسجام بالتفاعل بين أعضاء المؤسسة.

✓ عوائق عملية الاتصال:

يواجه الاتصال مشكل البيئة في حالة عدم وصول الرسالة كما هو معروف، ويسمى هذا المشكل بالضجيج، ويمثل حاجز يمنع الاتصال بطريقة واضحة وحسنة، بالإضافة إلى سوء اختيار الرموز، سوء اختيار القناة، سوء اختيار الرسالة.

❖ التحفيز:

✓ مفهومه: هو عملية تهدف إلى تحقيق التفاعل الايجابي بين العمال والمؤسسة التي يعملون فيها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

¹- عبد الله السنومي، الاتصال في عصر العولمة، الدور والتحديات، دار النهضة، بيروت، 2001، ص 34.

هو كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل وتعمل على استمراره، ويعتبر المحرك للأمام من أجل تحقيق الهدف المنشود.

هو مجموعة الحوافز الداخلية أو الخارجية التي تجعل الفرد العامل يتحرك لتحقيق هدف معين.

الحافز:

هو الوسيلة التي يتم من خلالها إثارة الدافع، تعتبر الحوافز تلك المحركات الخارجية للفرد العامل التي تؤثر على سلوكه، فقد يستخدمها المسير لإثارة الحاجات لدى مرؤوسيه ومنه إشباعها وتلبيتها.¹

✓ أهمية التحفيز: تتمثل في:

- رفع الروح المعنوية للعامل؛
- إثارة همة الفرد العامل ودفعهم للعمل أكثر؛
- إشباع الحاجات النفسية، الاجتماعية والمادية للعامل؛
- تشجيع المستثمرين للاستثمارات واختراعات العمال.

❖ القيادة:

✓ مفهوم القيادة: القيادة محصلة تفاعلات بين القائد الرئيس والمرؤوسين، نبين بعض التعريفات:

القيادة الإدارية: " هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، وهذا باستخدام السلطة الرسمية والتأثير بقصد تحقيق الأهداف المعينة."²

القيادة: " عملية إنسانية وفكرية، تعتمد على التوجيه والتأثير، من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق الهدف، عن طريق استثمار الفرص المتاحة لها من البيئة الخارجية والتعامل معها والتصرف ضد التهديدات الخارجية المحيطة بها."³

القيادة بصفة عامة "تتمثل في البحث عن التأثير على سلوك الأفراد العمال لجعلهم يلتفون حول هدف المؤسسة."

¹- منجي نظامي وآخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2012، ص 233.

²- خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، 2009، ص 2.

³- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 7.

- ✓ **أهمية القيادة:** تكمن أهمية القيادة فيما يلي:¹
 - مواكبة المتغيرات البيئية المحيطة وتوظيفها باستغلالها لخدمة المؤسسة؛
 - تدعيم القوى الإيجابية والتقليص من النقاط السلبية قدر الإمكان في المؤسسة؛
 - تنمية وتدريب العمال باعتبارهم الركيزة الأساسية في المؤسسة، واتخاذ القائد قدوة لهم؛
 - السيطرة على حل المشكلات المتواجدة بين العمال وخلال مرحلة الأداء؛
 - إشباع الحاجات البشرية، لأن العمال يتطلعون إلى القيادة في إشباع حاجاتهم؛
 - توفير الراحة النفسية للعمال، من أجل خلق الدافعية للعمل وتقديم أفضل ما يمكن تقديمه؛
 - تسهيل عملية تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- ✓ **صفات القادة:** هناك بعض المواصفات يجب أن يتحلى بها القائد وهي:
 - القائد الطموح لا بد أن تكون له القدرة على وضع أهداف طموحة، وله القدرة في التأثير على الآخرين وتحفيزهم في تحقيق الأهداف؛
 - أن يكون للقائد القدرة على جعل الآخرين يعملون معه بإرادتهم لإنجاز المهام والأهداف المشتركة؛
 - أن يتمتع القائد بالقدرة في اتخاذ القرارات؛
 - لا بد أن يملك القائد الثقة بالنفس، النزاهة، روح المبادرة، الإقناع، المسؤولية...
 - أن يتمتع القائد بالحيوية والنشاط.
- ✓ **أهداف القيادة:** للقيادة عدة أهداف منها:
 - تنمية الإبداع والمبادرة لدى العمال؛
 - تشجيع روح المبادرة لدى العمال؛
 - تشجيع العمل الجماعي؛
 - الثقة والتحفيز والرضا على العمال؛
 - الاعتراف بالعمل والمحافظة على الإنصاف بين العمال.
- ✓ **أنماط القيادة:** هناك عدة نماذج قيادية وفقاً لشخصية القائد، وأهم هذه الأنماط:
 - **القيادة الديمقراطية:** هي عبارة عن التعاون والمشاركة وتبادل الآراء بين القائد والعمال الذين يعمل معهم.
 - **القيادة المتساهلة:** هي قيادة تتسم بالتساهل وانخفاض الأداء.
 - **القيادة الغير موجهة:** وهي أن يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار في الأمور، ينجح هذا الأسلوب عندما يكون التعامل مع عما ذوي مستويات ثقافية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات البحث والتطوير والدراسات والجامعات.

¹- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص 53.

- القيادة الديكتاتورية: هنا القائد بيده السلطة لوحده، ويتخذ القرارات كلها بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف والتهديد، ويتحكم بشكل كامل في العمال الذي يدير شؤونهم.
- أسلوب الخط المستمر في القيادة: ينظر إلى هذا النوع من القيادة على أساس أنها سلسلة من النشاطات القيادية، في أحد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات والقرارات بإنجاز العمل. في الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.¹
- ✓ نظريات القيادة: من أهم هذه النظريات: نظرية سمات القائد، نظرية سلوك القائد، النظرية الموقفية كما يلي:
- نظرية سمات القائد:

تبنى هذه النظرية على الافتراض بأن هناك جملة من الصفات والسمات عند بعض الأشخاص، التي تفسر القدرات الابداعية لديهم، وهي في مجموعها تكون ما نسميه بالشخص العظيم، تتمثل هذه الصفات في سمات ومظاهر جسمية فسيولوجية مثل، طول القامة والحجم، الشكل والوسامة، نبرة الصوت وقوة العضلات، الصحة والنشاط...، وصفات نفسية كالحماس، الثقة بالنفس والنضج الاجتماعي، قوة الشعور بالحاجة وأن يكون خالي من الأمراض النفسية والعقلية...، وسمات ذهنية كالذكاء، القدرة على التفكير والتحليل، القدرة على التنبؤ والتخطيط...

من سلبيات هذه النظرية الاعتقاد بأن القائد يولد ولا يصنع وأن القيادة موهبة فطرية، ومنه على الإدارة انتظار مجيء قائد عظيم ولا تستطيع أن تخلق أو تطور هذا القائد عن طريق التدريب والممارسة، وعليه لا يمكن تحديد السمات والصفات في القائد عمليا.²

• نظرية سلوك القائد:

يقولون أصحاب هذه النظرية أن القيادة تفسر من أهمية التدريب في خلق وتطوير قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين وعلى زيادة الدافعية لهم في المزيد من العمل، إذ تم البحث خلال الأربعينيات في الجامعة بالولايات المتحدة الأمريكية عن العوامل السلوكية لتفسير ظاهرة القيادة، تم استخلاص بعدين سلوكيين لنمط السلوك القيادي، يتمثل البعد الأول في التجديد لمختلف أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، حيث يقوم القائد بتجديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب عن

¹- منيرة سلامي، مرجع سبق ذكره، ص، 71.

²- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2004، ص، 288.

الأفراد للوصول إليها وضرورة تحقيق الأهداف المحددة. يتمثل البعد الآخر بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة، يركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وآرائهم واحترامهم ومنه تحقيق رضاهم وراحتهم النفسية، وعليه المساعدة في حل المشاكل.¹

• النظرية الموقفية:

تدخل هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي الذي يرى أن القيادة محصلة عوامل موقفية، تكون نتيجة المواقف التي يتواجد فيها الفرد، هذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يكون قائد إذا وجد نفسه في موقف أزمة وتم حلها، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حولا مقبولة. في المقابل على الإدارة في نظر هذه النظرية أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والإبداع، حيث تجعل الفرد القائد يستعمل عقله في الفهم والإدراك والتحليل/ ومنه الحلول للمشكلات.

من سلبياتها، عدم إمكانية تحديد الظروف المعينة تحديدا مؤكدا، ومنه لا يمكن تحديد مدى فعالية القائد. كما لا يوجد اتفاق بين أنصارها حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تجديد ما إذا كان الموقف ملائم أو غير ملائم.²

✓ أهمية القيادة:

هي وظيفة أخرى للتسيير، تعني وجود رؤية وتقاسمها مع الآخرين، وهم مسؤولين عن تحديد لأهداف المستوى التشغيلي وكل الأهداف والسياسات لتحقيق الأهداف المحددة. إذ هم بحاجة إلى تشجيع فريقهم على معرفة ما يمكنهم فعله لمساعدة تطور ونمو المؤسسة.

1-3-4 وظيفة الرقابة:

هي آخر الوظائف التسييرية، وهي المعنية بمتابعة الوظائف التي قبلها.

1-4-3-1 تعريف وظيفة الرقابة:

الرقابة: هي تعبير شامل على الإشراف، المتابعة، قياس الأداء وتحديد المعايير ومقارنتها بالإنجازات.³

¹- نفس المرجع السابق، ص 289.

²- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2007، ص 348.

³- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 365.

الرقابة: "هي عبارة عن عملية تقييم النشاط الإداري الفعلي ومقارنته بالنشاط المخطط، ومنه تحديد الانحرافات بطريقة كيفية أو كمية لاتخاذ ما يلزم لمعالجة الانحرافات.

أثناء الرقابة نحتاج إلى:

- تقييم الوضعية الفعلية؛
- تحديد المعايير التي تحدد الخطة؛
- إجراء التعديلات اللازمة لتصحيح الانحرافات.

1-3-4-2 أهمية الرقابة:

تتضمن ضمان عدم انحراف الأداء الفعلي عن المعايير المحددة، حيث تتكون الرقابة من ثلاث خطوات والتي تشمل:

- وضع معايير الأداء؛
- مقارنة الأداء الفعلي؛
- اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند الضرورة.

الرقابة تساعدنا على التعرف عن الخطأ والانحراف عن المعايير، حيث يمكننا من اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف والتأكد من أن الوظائف المحددة من قبل تم تنفيذها وفقا للمعايير المعمول بها.¹

1-3-4-3 أهداف الرقابة

هناك عدة أهداف للرقابة لمتابعة كافة خطواتها الإدارية، تتمثل هذه الأهداف في:

• منع وقوع الأخطاء:

وإن كان هذا الأمر صعبا وغير قابل للتحقيق في كل الأوقات، إن الرقابة تحاول الحيلولة دون الوقوع في الأخطاء، محاولة الوصول إلى تخطيط، تنظيم، توجيه وقرارات بشكل جيد.

¹-Fhrizz S. De Jesus, Cleah F, opcit, p 4.

• منع تكرار الأخطاء:

كون هذا الهدف أكثر واقعية من سابقه، فإنه بمقدور الرقابة تركيز جهودها على عدم الاستمرار في الخطأ، وأيضا عدم تكراره.

• الإصلاح الإداري:

يجب أن يفهم العاملون بأن الرقابة ليست مجرد تصيد أخطائهم مثلما يستغل ذلك الكثير من المديرين، بل هي وسيلة لتحسين أدائهم، ترفيتهم، تكوينهم وتنمية قدراتهم.

1-3-4 مراحل عملية الرقابة:

تطبق هذه العملية في أربع خطوات أساسية كما يلي:

- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس كمية أو نوعية، صممت لمساعدة المراقب لأداء العمال والعمليات، تستخدم المعايير لقياس التقدم أو التأخر عن الأهداف مع توضيح فجوة الانحراف أو الخطأ، توجد معايير كثيرة منها: معايير الربحية، معايير تسويقية، إنتاجية، مالية، محاسبية معايير تتعلق بالموارد البشرية...
- مراقبة التطور ومتابعة الأداء الفعلي: تعتبر هذه الخطوة مقياس وقائي لعملية الأداء والتسيير.
- قياس الأداء ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمخطط: يتم قياس الأداء وتحديد إن كان يتناسب مع المعايير المحددة أي مقارنة الأداء الفعلي بما خطط له من قبل بالمعايير الموضوعه سابقا ومنه تحديد الانحرافات.
- تصحيح الانحرافات عن المعايير: يعني تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه، يعتمد على ثلاثة عناصر:
 - تحديد المعيار؛
 - دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف؛
 - تحليل الأداء لمعرفة سبب الانحراف.

1-3-4-5 أنواع الرقابة:

يمكن تحديد أنواع الرقابة على أساس عدة تصنيفات منها:

✓ التصنيف حسب توقيت القيام بالرقابة: فيها ثلاث أنواع من الرقابة كما يلي:

- الرقابة السابقة للتنفيذ: يقصد بها الاختيار الأفضل للمدخلات (مختلف الموارد) وتجنب المشاكل الممكن وقوعها مع الكشف عن المشاكل المتوقعة وتطوير السياسات والاجراءات لمعالجتها، أيضا ضبط ومتابعة التغيرات البيئية التي يحتمل أن تؤثر على تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- الرقابة أثناء عملية التنفيذ: وهذا بهدف متابعة التقدم في الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- الرقابة اللاحقة للتنفيذ: وهي الرقابة على نواتج الأنشطة التنظيمية، إذ تعطي المدراء المعلومات التي تساعدهم على تقييم فعالية أداء العاملين، كما تزود الإدارة العليا بالمعلومات حول جودة الخطط والتعديلات اللازمة.
- ✓ الرقابة على حسب المجال المطبقة فيه: يوجد أربعة أنواع من الرقابة في هذا التصنيف وهي:
 - الرقابة على المعلومات: تتمثل في الرقابة على مصادر المعلومات وجودتها، والرقابة على سرية وأمن المعلومات.
 - الرقابة على الموارد المادية: تشمل الرقابة على مختلف الماديات من مشتريات، مبيعات، محزونات، معدات وأجهزة...
 - الرقابة على الموارد المالية: وهي التحقق والتأكد من الاستخدام الأمثل لمختلف الموارد المالية الموجودة المتاحة.
 - الرقابة على الموارد البشرية: وهي مراقبة أداء العاملين وانجازاتهم وتقييم أدائهم.
- ✓ الرقابة على أساس الأطراف المتعاملة مع المؤسسة: يوجد نوعين من الرقابة وهما:
 - الرقابة الداخلية: وهي الرقابة على مختلف الأنشطة والمهام التي تقوم بها المؤسسة في داخل بيتنها وعلى كافة المستويات الإدارية، مثل: مراجعة الحسابات الداخلية، المراقبة على انجازات العمال...
 - الرقابة الخارجية: وهي الرقابة على مختلف النشاطات الخارجية للمؤسسة، مثل: مراجعة الحسابات الخارجية أي مع المتعاملين خارج بيئة المؤسسة...

1-3-4-6 علاقة الرقابة بباقي الوظائف:

تؤثر الرقابة وتتأثر بباقي وظائف التسيير على النحو التالي:¹

¹- بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص، 106-107.

• الرقابة والتخطيط:

يعتبر التخطيط الأرضية الصلبة للرقابة، فعلى أساس الأهداف تقيس الرقابة مدى تحقيق النتائج فعليا، وتتأكد الرقابة في المقابل من سلامة التخطيط، فقد تعدل الخطة أو بعض أجزائها بناء على نتائج الرقابة.

يرى كونتر أن الرقابة والتخطيط بمثابة طرفي المقص وهذا نظرا لدرجة تلازمهما.

• الرقابة والتنظيم:

تعتبر الرقابة إجراء ضروري للتأكد من مدى صحة تطبيق مبادئ التنظيم مثل وحدة الأمر، عدد المستويات...، والتأكد من تحمل الأفراد مسؤوليتهم وفقا للسلطات المخولة لهم.

في المقابل، يساعد التنظيم الجيد على الرقابة، ففي حالة وجود مهام متداخلة تجعل المسؤوليات غير محددة، ينسحب الأمر على درجة الرقابة، بحيث تصبح ناقصة أو مستحيلة في بعض الأحيان.

• الرقابة والمسؤولية:

تمكننا الرقابة من قياس مدى الالتزام بمبدأ المشروعية وتحمل المهام، والتزامنا بهذا الأخير يوفر مناخا ملائما لرقابة فعالة.

• الرقابة والتفويض:

تؤثر الرقابة وتتأثر بالتفويض، فكلما كان التفويض واسعا كلما قلت درجة الرقابة، والعكس صحيح، فكلما كانت درجة الرقابة كبيرة بحيث يستحوذ المدير على كل الأعمال ويتدخل في تفاصيلها قلت درجة التفويض بالمؤسسة.

• الرقابة والاتصال:

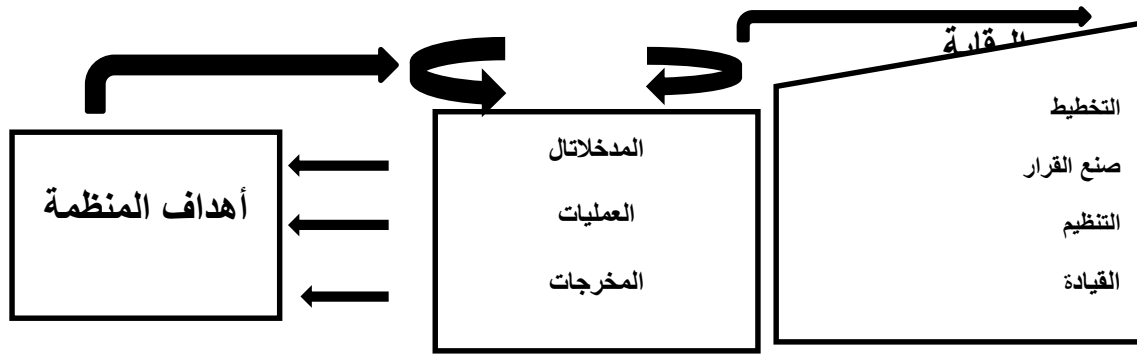
عندما يكون النظام الرقابي محكما وفعالاً، تزداد عمليات الاتصال صدقا ووضوحاً، ويستفيد في المقابل نظام الرقابة من سلاسة الاتصالات وفعاليتها.

• الرقابة واتخاذ القرارات:

لا يمكن وصف قرارات معينة بالفعالية ما لم تدل الرقابة على ذلك، كما أن التوصل إلى قرارات سليمة يستدعي وجود رقابة سليمة.

والشكل التالي يوضح هذه العلاقة

الشكل رقم (1.4): العلاقة بين الرقابة والوظائف الإدارية الأخرى



المصدر: مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، ط2، 1998، ص 342.

المحور الثاني

أنواع المؤسسات

المحور الثاني: أنواع المؤسسات

تمهيد:

تعتبر المؤسسة الركيزة الرئيسية في النشاط الاقتصادي للدول، وعليه سوف نقوم بتناول هذا المحور بتعريف المؤسسة وخصائصها، وذكر كل أنواعها كما يلي:

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني؛

ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب قطاع الأعمال؛

ثالثاً: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم؛

رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب الانتشار الجغرافي.

✓ تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين في إعطاء تعريف واضح للمؤسسة، وهذا بسبب تطور النشاط والنظام الاقتصاديين المستمرين، واختلاف الاتجاهات الاقتصادية والايديولوجية.

يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".

تعرف أيضا على أنها: "إطار اقتصادي، تقني، قانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك بين العاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج (العمل، مواد أولية، آلات، معلومات، رؤوس أموال...) وفق نظام وأسلوب معين بهدف إنتاج سلع وخدمات متنوعة".

سوف نعتمد على ثلاثة اعتبارات للمقارنة لتوضيح مفهوم المؤسسة، حيث يمكن اعتبارها:

المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي، المؤسسة منظمة اجتماعية، المؤسسة كنظام.

• المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي:

حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " المؤسسة على أنها تنسيق بين عوامل الإنتاج (رأس المال-العمل-الطبيعة) بغية إنتاج سلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب). المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة التي تكون مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة اقتصادية، متمثلا في سلطة الإدارة وقدراتها التسييرية، من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة والمتغيرات البيئية الخارجية.

• المؤسسة منظمة اجتماعية:

حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها: " مجموعة من الأفراد يتشاركون وينسقون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلة) لإنتاج السلع أو الخدمات". محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج ولكن كمنظمة اجتماعية، وعليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات، توزيع المهام، اتخاذ القرار، مواقف تصرفات الأفراد...

• المؤسسة كنظام:

حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات)، مع بقاء الكل منظم ومتساندا بغية تحقيق هدف موحد. وعليه فإن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيمت

بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، نظام المعلومات...) فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام الكلي للمؤسسة وهو البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصرا مهما من عناصر النظام.¹

✓ خصائص المؤسسة:

تتمثل خصائص المؤسسات الاقتصادية فيما يلي:²

• المؤسسة مركز للتحويل:

المؤسسة هي تلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، موارد بشرية (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع التي هي سلع وخدمات (مخرجات).

• المؤسسة مركز للتوزيع:

المؤسسة عبارة عن المكان الذي يتم فيه توزيع الأموال المستوحاة من بيع السلع والخدمات، تحت أشكال مختلفة ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية، مثل:

- الأرباح والمداخيل التي توزع على الملاك الذين خاطروا برؤوس الاموال سابقا؛

- الأجور التي توزع على العمال الأجراء؛

- الفوائد التي تدفعها المؤسسة للبنوك تعويضا للأموال المقترضة؛

- دفع مستحقات الموردين؛

- تسديد الضرائب والاشتراكات في الضمان الاجتماعي؛

- دفع مستحقات الإيجار الخاصة بمقرات ومعدات المؤسسة.

• المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية:

تعتبر المؤسسة ذلك المكان الذي يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد والقيم بين مختلف عمال المؤسسة، وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأهداف تواجدهم في المؤسسة، وهذا من أجل تحقيق أهدافها بأكثر فعالية ممكنة.

• المؤسسة مركز للقرارات الاقتصادية:

تلعب المؤسسة دورا هاما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تهتم: نوع المنتوجات، كميتها، الأسعار، التوزيع، التصدير، الاتصال...

تتمثل هذه القرارات في الاختيارات لاستعمال الوسائل المحددة بأكثر فعالية للوصول للأهداف

المسطرة مع اتخاذ قرارات متعددة على مختلف المستويات وفي فترات مختلفة.

¹- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998، صص 9-11.

²- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008، صص 9-12.

إن اتخاذ القرارات من مسؤوليات الإدارة في المؤسسة، ويترتب عليها نتائج مختلفة، ولا بد من مراعاة العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار (المؤهلات، الأهداف، الموارد، البيئة) حتى تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار السليم الذي يسمح لها بتقليل حالات عدم التأكد ويزيد من فرص النجاح، وهذا في ظل ضغط المنافسة، المساهمين، المستهلكين والأجراء.

• المؤسسة شبكة للمعلومات:

عملية اتخاذ القرارات الرشيدة تتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية)، ومنه يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام اتصالات) من أجل إنجاز المهام المنوطة بهم على أكمل وجه، فالشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

• المؤسسة مركز للمخاطرة:

مادامت المؤسسة في نشاط فهي معرضة للخطر باستمرار، حيث يمكن أن تخسر جزء أو كل تسبقاتها المالية والمادية في حالة الفشل، إذ ترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن، ولهذا نجد رأسمال المؤسسة يشارك فيه عدة أشخاص أو مؤسسات من أجل جمع مبالغ مالية معتبرة من جهة، ومن جهة أخرى تقليل المخاطر والخسائر في حالة الفشل.

أولاً: تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

تصنف المؤسسات حسب الطبيعة القانونية إلى نوعين وهما، شركات الأشخاص وشركات الأموال

كما يلي:

2-1-1 شركات الأشخاص: وهي بدورها تنقسم إلى عدة شركات كما يلي:

2-1-1-1 شركة التضامن:

تقوم بالشراكة بين أفراد يعرفون بعضهم، قصد مزاولة نشاط تجاري، وهم مسؤولون عن الوفاء بالتزامات تجاه الغير، ومتضامنون في إدارة الشركة وفي كل الممتلكات الخاصة بهم، من خصائصها مايلي:

- تتكون من شخصين على الأقل؛
- تحقيق الربح هو الهدف الأساسي من تكوين شركة تضامن؛
- جميع الشركاء يحملون صفة تاجر؛
- لايجوز أن تكون حصص الشركاء ممثلة في سندات قابلة للتداول؛

- لا يجوز انتقال حصة الشريك بيعا أو تنازلا عن حق من دون موافقة بقية الشركاء؛
- جميع الشركاء مسؤولون عن ديون الشركة والتزاماتها اتجاه الغير؛
- كل الشركاء معنيين في إدارة الشركة، وتنتهي الشركة بوفاة أحد الشركاء أو إفلاسه أو إعساره أو الحجر عليه.

2-1-1-2 شركة التوصية البسيطة:

يقضي القانون الجزائري التجاري بأن تقوم شركة التوصية البسيطة على الاعتبار الشخصي لجميع الشركاء فيها، وسميت هذه الشركة بالتوصية التي تعني الثقة بين الشركاء المتضامنون والشركاء الموصون. فالشركاء المتضامنين لهم الحق دون سواهم في القيام بالأعمال الإدارية وهم مسؤولون بصفقتهم الشخصية في الوفاء بديون الشركة. أما الشركاء الموصون هم الذين يقدمون المال ويلتزم كل واحد منهم بنسبة ما قدموه، إذ يعود حق إدارة الشركة فقط للملاك المتضامنين. تمتاز هذه الشركة بسهولة اجراءات تكوينها، وتقوم على أساس الثقة بين المتضامنين والموصيين، تستمر شركة التوصية في حالة وفاة الشريك الموصي مع ورثته ويصبحون شركاء موصيين، تحل الشركة في حالة إفلاس أو إعسار أحد الشركاء المتضامنين.

2-1-1-3 شركة المحاصة:

تنشأ شركة المحاصة بين شخصين أو أكثر بصفة مستقلة ليست لها شخصية معنوية، يساهم كل شخص منهم بمبلغ معين في مشروع تجاري وتقاسم الربح أو الخسارة. يقوم بنشاط هذا المشروع أحد الشركاء باسمه الخاص ويكون ملزما لوحده في مواجهة الغير، هذه الشركة ليس لها وجود قانوني أمام الغير ولا اسم تجاري لها أو ذمة مالية.

2-1-2 شركات الأموال: وبدورها تنقسم إلى عدة شركات منها:

1-2-1-2 شركة المساهمة:

يتكون عقدها بين مساهمين أو أكثر بأسهم قابلة للتداول والتحويل. تستمد شركة المساهمة اسمها من أهدافها العامة التي تظهر في عقد التأسيس، تتميز هذه الشركة بعدد من الخصائص منها:

- تتمتع شركة المساهمة بشخصية مستقلة عن شخصية المساهمين؛
- تختار شركة المساهمة اسمها، ولا يظهر أسماء المساهمين مع اسم الشركة؛
- أسهم رأس مال الشركة متساوية القيمة، ويمكن بيعها وشراؤها في السوق المالي بكل حرية دون الرجوع إلى المساهمين أو إدارة الشركة.

2-2-1-2 الشركة ذات المسؤولية المحدودة:

هي من شركات الأموال وفيها ينقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام كما هو الحال في شركة المساهمة، الشركاء لا يكتسبون صفة التاجر ولا يسألون عن الديون ولا يتحملون الخسائر وتكون مسؤولية المساهمين إلا في حدود ما قدموه من رأسمال الشركة. يتكون شركاء الشركة ما بين شخصين إلى 50 شخص وتتميز بما يلي:¹

- يقوم بإدارة الشركة من 2-5 مدراء لمدة سنتين؛
- لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام؛
- أسهم الشركة غير قابلة للتداول في السوق المالي؛
- تتخذ الشركة اسما خاصا بها، يجوز أن يكون مشتقا من غرض تأسيسها أو اسم أحد الشركاء.

2-2-1-2 شركة التوصية بالأسهم:

تؤسس شركة التوصية بالأسهم التي يكون رأسمالها مقسما إلى أسهم متساوية القيمة بين شريك متضامن أو أكثر له صفة التاجر أو مسؤول دائم بصفة متضامنة مع ديون الشركة، والشركاء الموصون المساهمون لا يقلون عددهم عن اثنين لا يتحملون الخسائر إلا بما يعادل حصصهم. ومن خصائصها:

- لا يجوز للمساهمين التدخل في شؤون الشركة أو قراراتها الداخلية؛
- يتكون عنوان الشركة من اسم واحد أو أكثر من أسماء الشركاء المتضامنين فقط.

ثانيا: تصنيف المؤسسات حسب قطاع الأعمال

يتم تصنيف المؤسسات حسب هذا التصنيف إلى ثلاث قطاعات أساسية كما يلي:²

القطاع: هو مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الاقتصادي.

2-2-1 مؤسسات القطاع الأول:

وهي المؤسسات التي تنتج المواد الأولية في الفلاحة المتخصصة في الزراعة وتربية المواشي، الصناعة الغابية، المناجم واستخراج البترول، وأنشطة الصيد البحري.

¹ -MAKHLOUFFarid, L'Entreprise: Organisation et Gestion, Edition Pages Bleues, Algérie,2006, p 22.

² - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993، ص 16.

2-2-2 مؤسسات القطاع الثاني:

يشمل كل المؤسسات الصناعية المختلفة التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية الأساسية إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي.

2-2-3 مؤسسات القطاع الثالث:

هي كل المؤسسات التي تعتمد في نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل، النقل، البنوك، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال. أي هي كل المؤسسات المالية، الخدماتية والتجارية.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

حسب هذا المعيار توجد مؤسسات مصغرة، مؤسسات صغيرة، مؤسسات متوسطة، مؤسسات كبيرة.

ولكي نفرق بين هذه المؤسسات يوجد معيارين رئيسيين ألا وهما: معايير كمية وأخرى نوعية.¹

2-3-1 المعايير الكمية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية

يعتمد على مؤشرات كمية ذات طابع احصائي لتصنيف المؤسسات الاقتصادية، حيث كلما زاد حجم هذه المعايير في المؤسسة كلما زاد حجم المؤسسة ومن بين هذه المعايير ما يلي:

- معيار عدد العمال (حجم العمالة)؛
- معيار رأس المال المستثمر؛
- معيار حجم المبيعات (رقم الأعمال).

2-3-1-1 معيار عدد العمال:

لكي يفرق بين أحجام المؤسسات الاقتصادية في العديد من الدول، يتبع معيار حجم اليد العاملة المتواجدة في المؤسسة، وهذا نظرا للخصائص التي يتميز بها هذا المعيار وهي:

- توافر البيانات وسهولة الحصول عليها من المؤسسات؛
- الثبات النسبي، إذ لا يتأثر هذا المعيار بالتذبذبات في قيمة النقود نتيجة عامل التضخم.

¹- سكر كنزة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 10.

2-1-3-2 معيار رأس المال المستثمر:

يتم تصنيف كل نوع من المؤسسات ووضع الحدود الفاصلة بينها على أن لا يتجاوز رأس المال المستثمر في كل نوع حد أقصى معين، يختلف باختلاف الدول التي توجد بها تلك المؤسسات وهذا تبعا لدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة، وتبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية في عناصر الإنتاج المختلفة. إذ لا يعتمد كثيرا على هذا المعيار لأنه غير ثابت ويتطلب تعديلات كبيرة مستمرة تبعا لمعدلات التضخم.

2-1-3-3 المعيار الثنائي أو المزدوج (العمالة ورأس المال)

في بعض الدول يستعمل مزيج بين المعيارين (حجم العمالة ورأس المال المستثمر) لتصنيف المؤسسات الاقتصادية. يعتمد على هذا المعيار المزدوج في معيار واحد، وذلك عن طريق وضع حد أقصى للعمالة بجانب مبلغ معين لرأس المال المستثمر.

2-1-3-4 معيار حجم المبيعات (رقم الأعمال)

هناك بعض الدول التي تستعمل معيار حجم المبيعات لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما زادت مبيعات المؤسسة كلما كبر حجم المؤسسة. حيث يستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تتحصل على إيراداتها من مصدر واحد، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت المؤسسة تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة.

2-3-2 المعايير النوعية لتصنيف المؤسسات الاقتصادية:

هناك من يعتمد على المعايير النوعية لوضع الحدود الفاصلة بين هذه المؤسسات ومعرفة أنواعها تبعا للخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات. ومن أهم المعايير النوعية المستعملة ما يلي:

الاستقلالية- الحصة السوقية- طبيعة الصناعة.

2-3-2-1 الاستقلالية:

يعني استقلالية الإدارة والعمل، وعدم تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة، حيث صاحب المؤسسة يتحمل المسؤولية الكاملة في التزاماتها اتجاه الغير. في المؤسسات الكبيرة تكون الوظائف الخاصة بالإنتاج والإدارة موزعة ومجزأة على عدة عمال، أما المؤسسات الصغيرة والمصغرة والمتوسطة يقوم صاحبها في غالب الأحيان بإنجاز الوظائف والأعمال الإدارية لوحده، كما ينفرد في اتخاذ القرارات.

2-2-3-2 الحصّة السوقية:

حصّة المؤسسة من السوق هي التي تعطي صورة قوة المؤسسة ومدى تحكمها فيه، إذ تعتبر المؤسسة التي تمتلك حصّة كبيرة في السوق تعتبر كبيرة لأن لديها نوع من الاحتكار نظرا لضخامة رأسمالها وكبر حجم إنتاجها ومنه زيادة حصتها السوقية، أما التي تمتلك حصّة صغيرة في السوق وتنشط في حدود معينة نقول عن المؤسسة صغيرة أو متوسطة نظرا لصغر حجم إنتاجها وضعف حجم رأسمالها ومحدودية نشاطها في الأسواق المحلية الضيقة فقط.

3-2-3-2 طبيعة الصناعة:

يتم تصنيف المؤسسات تبعا على الطبيعة الفنية للصناعة أي مدى استخدام الآلات في العملية الانتاجية، فبعض الصناعات تحتاج في صناعتها على وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الاستهلاكية الخفيفة. من جهة أخرى تحتاج بعض الصناعات الأخرى إلى وحدات قليلة نسبيا من العمل ووحدات كبيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في الصناعات الثقيلة.

رابعاً: تصنيف المؤسسات حسب الانتشار الجغرافي

حسب هذا التصنيف تنقسم المؤسسات الاقتصادية إلى الأنواع التالية:

1-4-2 مؤسسات وطنية:

هي تلك المؤسسات التي تنشط محليا داخل الوطن، ويكون مالكوها من جنسية وطنية، كالمؤسسات الوطنية الجزائرية.

2-4-2 مؤسسات أجنبية:

هي تلك المؤسسات التي تنشط داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية، كالمؤسسات الصينية.

3-4-2 مؤسسات مختلطة:

هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن وتكون ملكيتها بين شراكة وطنية وأجنبية أي من دول أخرى، كالشركات الجزائرية الفرنسية.

2-4-4 مؤسسات متعددة الجنسيات:

هي تلك المؤسسات التي تنشط داخل الوطن، وتكون ملكيتها تابعة لجنسيات أجنبية مختلفة من دول أخرى، كمؤسسات دول الخليج.

المحور الثالث

تكوين وتطور المؤسسة

تمهيد:

يعتبر مصطلح المؤسسة قديم الوجود والظهور، ظهر في القرن 16 في الاقتصاد الفرنسي تحت اسم *Entreprise* الذي اشتق من *Entreprendre* وتعني التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة، ويرتبط بفكرة المخاطرة يزاوله شخص معين اسمه المقاول *Entrepreneur*. وعليه سوف نتناول هذا المحور كما يلي:

أولاً: تطور المؤسسة والمقاول؛

ثانياً: ماهية المقاولاتية.

أولاً: تطور مفهوم المقاولاتية

3-1-1 تطور المؤسسة والمقاول منذ القرن 16:

المقاول متعهد وملتزم على إنجاز مشروع ما، فالمقاول متيقن ومتأكد بوفائه اتجاه المشروع، لكنه غير متأكد مما سيكلفه ويتحمله من تكاليف.¹

بعد ظهور تقسيم العمل، أصبح هناك تمييز بين مختلف الوظائف الممارسة في المؤسسة، وأصبح المقاول يهتم أكثر بالجانب التجاري والمالي للمشاريع المنجزة مهملًا الجانب التنفيذي للمهندسين، وعليه فالمقاول يحاول باستمرار في تقليل التكاليف.

أصبحت المؤسسات عبارة عن مؤسسات أشغال عمومية، وأصبح المقاول له طابع تقني وليس بائع وإنما الشخص الذي أمضى عقداً مع شخصية معنوية بهدف إنجاز مشروع مثل البناء.

3-1-2 بداية تداول مصطلح المقاول في الاقتصاد:

بدأ مصطلح المقاول في الثلث الأول من القرن 18 على يد المفكر البريطاني كانتيلون Cantillon، إذ أصبح مفهوم المقاول أوسع وبمنظور جديد، فالمقاول يواجه مخاطر عند يتعهد للغير ومن دون ضمانات، في المقابل التاجر أو الفلاح هم المقاولين، مداخيلهم غير مؤكدة ومتغيرة تبعاً لتغير الأسعار في السوق. المقاول هو العون الاقتصادي الذي يتحمل المخاطرة في ظل أسعار متغيرة عائمة، ويتخذ قراراته في وسط تسوده حالة عدم التأكد، عند هذا الجانب التجاري توقف كانتيلون ولم يتعرض إلى ملكية رأس المال ولا إلى تسيير المؤسسة.

3-1-3 المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الفيزوقراطية:

من رواد هذه المدرسة فرانسوا كيني F Quesnay الذي كان ينظر إلى المؤسسة أنها مزرعة رأسمالية كبيرة، باعتبار الأرض والزراعة المصدر الوحيد للثروة. كان فرانسوا كيني، يتمنى بتجميع أراضي الحبوب في شكل مزارع كبيرة تستغل من طرف فلاحين أغنياء من أجل تقليل مصاريف الصيانة، ومنه تقليل التكاليف بصفة عامة وزيادة الناتج الصافي. كان يستهدف فرانسوا الحصول على اقتصاديات السلم" هي تلك الموارد الاقتصادية المتوفرة التي تحصل عليها المؤسسة بفضل رفع قدراتها الانتاجية، ومنه تدني التكلفة الكلية للوحدة الواحدة".

¹ - الداوي الشيخ، تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير، حوليات جامعة الجزائر، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 15-06-2005، ص ص 7-33.

من جهة أخرى، فإن نجاح المؤسسة من نظر Turgot يتوقف على مردودية رأس المال، بدأ تركيز هذا الأخير على دور رأس المال في المؤسسة، فاعتبر المؤسسة هي تركيز رؤوس الأموال، ومنه نمو رأس المال وتطور المؤسسة. والمقاول زيادة عن أنه المتحمل للأخطار، أنه مورد لرأس المال.

3-1-4 المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الكلاسيكية:

وفقا لهذه المدرسة، يوجد نظريتين مختلفتين، إحداهما انجليزية ومفكرها ريكاردو Ricardo وسميث Smith اهتمت بربط المؤسسة برأس مالها، والأخرى فرنسية اهتمت بدراسة الحقائق ويمثلها المفكر ساي Say.

• النظرة الإنجليزية:

أصحاب هذه النظرة لم يعطوا اهتماما لمفهوم المؤسسة والمقاول، سميث Smith اهتم بتقسيم العمل ودراسة المشاكل التي تواجه المصلحة الفردية، واستنباط الآليات التي تسمح بتحقيق المبادرة الخاصة التي تتماشى مع تحقيق المصلحة العامة، كما لم يتكلم عن ربح المؤسسة، وإنما تناول ربح رأس المال. اهتمام ريكاردو كان منصبا على الشؤون المالية، لأن إنجلترا كانت تشهد في ذلك الوقت تطورا للمؤسسات المصرفية قبل ظهور الثورة الصناعية.

إن الاقتصاديين الكلاسيك لم يهتموا كثيرا بالمقاول وتجاهلوا الأفراد، كان جل اهتمامهم منصبا حول إيجاد تفسير إجمالي لسير الاقتصاد الصناعي.

• النظرة الفرنسية:

المقاول هو الذي يبحث ويستقطب عوامل الإنتاج (اليد العاملة، رأس المال، مواد أولية)، يقوم بمزجها في وحدات إنتاجية تقوم بإنتاج السلع والخدمات، وهو الوحيد المكلف بمخاطر العملية الانتاجية واحتمالات خسارتها، أي أنه مجرد وسيط بين البائعين والمشتريين. فرق Say بين المقاول (الربح)، والرأسمالي (الفائدة).

المقاول هو الوسيط بين مختلف طبقات المنتجين وبين المستهلكين، يعتبر المقاول هو حلقة وصل لعلاقات مختلفة، وعليه أن يواجه التغير الحادث في السوق مع تمتعه بحرية، واستقلالية اتخاذ القرار.

3-1-5 المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة الماركسية:

تناول ماركس Marx مفهوم المقاول واعتبره العمود الفقري للمؤسسة، فهو الذي يبحث عن الحصول على أكبر قدر من فائض القيمة، يعتبر عون اقتصادي ذو سلوك خارجي بالنسبة للنظام الاقتصادي الرأسمالي، مما يعني أنه مضطر لانتهاج سلوك محدد، وأن خياراته محدودة بهيكل النظام الاقتصادي والاجتماعي. ينظر ماركس للمؤسسة من خلال ازدواجية معينة، وهي أنه من جانب نجد الرأسمالي، ومن جانب آخر هناك المعمل بكل الوسائل التقنية والبشرية، هذا المعمل هو الدعامة المادية لخلق فائض القيمة.

يشير ماركس إلى ظاهرة عرفتها المؤسسات الكبرى، تسير من طرف مقاولين أجراء، وهي ظاهرة في تزايد مستمر، مما يعني أن الإنتاج الرأسمالي وصل إلى مرحلة صار فيها العمل العالي القيادة منفصل بشكل كلي عن مالكي رأس المال، ومنه نقص المنافسة وفرص الاستثمار، وضعف دور المقاول.

3-1-6 المؤسسة والمقاول من منظور المدرسة النيوكلاسيكية:

تحليل هذه المدرسة للموضوع من خلال التطرق إلى أفكار مختلفة: المؤسسة كتجمع لوظائف مجردة، المؤسسة كمنظمة، المؤسسة كوحدة إبداع.¹

3-1-6-1 المؤسسة كتجمع لوظائف مجردة:

يقول المفكر والراس L. Walras (1848-1923)، بأن المقاول لا يختلف عن باقي الأعوان الاقتصاديين، فهو يقوم بتشغيل (رأس المال والعمل) في الزراعة، الصناعة والتجارة وفقا لأسعار نسبية، فإذا كانت المبيعات أكبر من تكلفة المواد الأولية إضافة إلى الربح والفائدة والأجور، هذا يعني سيحصل على الربح.

أطلق Walras تسمية الخدمات المنتجة على عناصر (الأرض، رأس المال، العمل)، فرق بين سوق الخدمات المنتجة وسوق السلع، ففي سوق الخدمات المنتجة عارضوا الخدمات هم أصحابها، وطالبوها هم المقاولون، ينتج عن هذا التبادل سعر جاري للخدمات، أما في سوق السلع، نجد البائعون هم المقاولون والطلبون المشترون هم أصحاب الخدمات، حيث يتكون من هذا التبادل سعر جاري للسلع. فالوظيفة الأساسية للمقاول هي شراء الخدمات الإنتاجية، من جهة أخرى بيع السلع المنتجة في سوق السلع بسعر يعادل تماما سعر تكلفتها حتى يتحقق التوازن.

¹ - الداوي الشيخ، مرجع سابق، صص 18-20.

إن أهمية المقاول لدى هذا المفكر تكمن في الربط بين سوق السلع وسوق عوامل الإنتاج.

3-1-6-2 المؤسسة كمنظمة عند مارشال Marshall

نظر الاقتصادي Marshall إلى المؤسسة كمنظمة وأكد على أنها عامل أساسي في الإنتاج إضافة إلى العوامل الأخرى.

يعرف Marshall المؤسسة على أنها إدارة في خدمة الغير ومهمتها هي الانتاج لإشباع حاجات المستهلكين، يسير هذه المؤسسة المقاول الذي يتحمل مخاطر الإنتاج، كما أنه يطلب الخدمات الإنتاجية بصفة تؤدي إلى المساواة بين المنفعة الحدية لهذه الخدمات، وبين مساهمتها في الإنتاج. المقاول يكون على دراية تامة بتغيرات الإنتاج والاستهلاك، كما يكون على علم بالمواد الأولية والآلات التي تدخل في العملية الانتاجية، يمتاز المقاول بصفة رب العمل.

3-1-6-3 المؤسسة والمقاول من جانب الإبداع عند شومبيتر Schumpeter

عند شومبيتر، يعتبر المقاول كمبدع والمؤسسة كوحدة إبداع، ركز على موضوع الإبداع في الميدان الاقتصادي من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، بين فيه أهمية الإبداع في زيادة أرباح المؤسسة الصناعية، حيث يقول مقولته المشهورة "بدون تطور وإبداع، لا يحصل الربح، وبدون الربح لا يحصل التطور".

المقاول عند Schumpeter يحقق التوليفات الجديدة من وسائل الإنتاج، والتي تمثل إمكانات استثمار جديدة، تصنيع خيرات جديدة، إدخال طرق جديدة في الإنتاج، أي القيام بوظيفة الإبداع في المؤسسة، ومنه السماح بتحقيق أرباح جديدة في ظل المخاطر الموجودة.¹

ثانيا: ماهية المقاولاتية:

اختلفت التوجهات الفكرية حول المقاولاتية باعتبارها أحد الإسهامات في تطور ونمو وتنوع الاقتصاد.

3-2-1 تعريف المقاولاتية:

المقاولاتية هي " الفعل الذي يقوم به المقاول بأساليب وأشكال مختلفة، فهو عبارة عن إنشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما هو عبارة عن تطوير مؤسسة قائمة بذاتها".

¹ - الداوي الشيخ، مرجع سابق، ص ص، 22-23.

وهي أيضا: "نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار، تنظيم آليات اقتصادية واجتماعية"¹.

إن المقاولاتية هي الأفعال والعمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة، أو تطوير مؤسسة قائمة في ظل إطار قانوني محدد، بهدف تحقيق الربح مع تحمل المخاطر والأخذ بالمبادرة والتعرف على فرص الأعمال، ومتابعتها لتطبيقها على أرض الواقع.

3-2-2 خصائص المقاولاتية:

للمقاولاتية الصفات والميزات التالية كما يلي:

- تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء مؤسسة غير نمطية، فهي تتميز بالإبداع؛
- ارتفاع نسبة المخاطرة فيها، لأنها تأتي بالجديد وبمعدلات مرتفعة من العوائد في حالة قبول المنتج في السوق؛
- تملك المقاولاتية قدرة قوية وإمكانية النمو؛
- المقاولاتية هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد الموجودة، للوصول إلى طرح منتج جديد (سلعة أو خدمة)، وايضا الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة في العمليات؛
- المقاولاتية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم؛
- تتميز المقاولاتية بالفردية النسبية للمبادرة، وتمكن المقاول من ممارسة التسيير بشكل مباشر ومستقل بدل الاعتماد على مجلس الإدارة، وهو ما يسمح بتجسيد أفكاره على الواقع؛
- تسمح المقاولاتية بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة المشاركين في مكاسب التنمية، وزيادة متوسط الدخل الفردي.²

3-2-3 أهمية المقاولاتية:

إن الاعتماد على المقاولاتية ليس فقط لتحقيق الاستقرار، وإنما يتعدى إلى تحقيق النمو الاقتصادي، إذ يمكن حصر أهميتها كما يلي:³

¹- فضيلة بوطورة، مداخلة حول التعليم المقاولاتي في الجامعة، ملتقى وطني حول أهمية ودور دار المقاولاتية في الجزائر، جامعة تبسة، الجزائر، 2018، ص 3.

²- فايز جمعة، صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 08.

³- سيد أحمد يوسف، تأثير المهارات المقاولاتية على الطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018، ص 19.

- المقاولاتية تشجع الابتكار عن طريق إنشاء مؤسسات مبتكرة جديدة، فإن أصحاب المشاريع يشكلون المحرك الرئيسي لعملية الابتكار من خلال اقتناص الفرص وتطوير التكنولوجيات والمفاهيم التي تولد أنشطة اقتصادية جديدة، فمفهوم الابتكار مهم جدا في جعل المقاول ناقلا للتمية الاقتصادية؛
- للمقاولاتية دور هام في خلق الوظائف، ففي فترة السبعينات من القرن الماضي ظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمصادر هامة لخلق الوظائف؛
- هي وسيلة لإعادة اندماج الاجتماعي للعمال الذين فقدوا مناصبهم نتيجة أسباب أخرى وولدت بطالة غير إرادية؛
- المقاولاتية تسعى إلى الرفع من مستويات الانتاج؛
- هي وسيلة لإنتاج السلع والخدمات؛
- خلق ثروة جديدة وأسواق أخرى ومتعاملين جدد.

3-2-4 أهم المقاربات الحديثة في مجال المقاولاتية:

من بين هذه المقاربات مايلي:¹

3-2-4-1 المقاولاتية ظاهرة تنظيمية:

اعتبر رواد هذا الاتجاه (Gartner William 1988) أن المقاولاتية هي عملية إنشاء مؤسسة جديدة، تشمل مجموع الأعمال التي يقوم من خلالها المقاول بتجنيد وتنسيق الموارد المختلفة، بتجسيد فكرة في شكل مشروع مهيكل، وأن يكون قادرا على التحكم في تغيير طريقة النشاط ومسايرته لأنشطة مقاولاتية جديدة. وهذه الأنشطة تتمثل في: البحث عن الفرص، تجميع الموارد، تصميم المنتج موضوع الفكرة، إنتاج المنتج، تحمل المسؤولية اتجاه الاقتصاد والأفراد.

3-2-4-2 المقاولاتية استغلال للفرص:

هي عبارة عن تحويل الفرص إلى أعمال على أرض الواقع، من رواد هذا الاتجاه (Venkatarman & Shane) يعرفان المقاولاتية على أنها العملية يتم من خلالها اكتشاف الفرص وثمينها، لكي تسمح بخلق منتجات وخدمات مستقبلية. أما الفرصة فهي الحالات التي تسمح بتقديم منتجات و مواد أولية جديدة، وإدخال طرق جديدة في التنظيم، وبيعها بسعر أعلى من تكلفة الإنتاج عن طريق المقاول، الذي يتصف بالقدرة على اكتشاف الموارد الغير مثمنا ويقوم بشرائها ، ويعمل

¹- مجدوب بحوصي، إستراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد4، 2017، صص 21-22.

على تنظيمها لبيعها على شكل سلع مثمّنة، ويرى أن إدراك المقاول لهذه الفرص يولد لديه تصور مقاولاتي لإنشاء مؤسسة بغرض استغلال الفرصة.

3-2-4-3 المقاولاتية من منظور خلق القيمة:

تعتبر المقاولاتية كأداة في خلق القيمة الجديدة للفرد أو المجتمع، عند قيام الفرد بإنشاء مؤسسة أو تقديم ابتكار، فإنه يصبح ملزماً بالمشروع الذي أقامه، أما عن القيمة المقدمة فهي تتمثل في مجموع النتائج التقنية، المالية والشخصية التي تقدمها المؤسسة والتي تولد رضا المقاول والأطراف المتعاملة معه.

المقاولاتية أصبحت تأخذ أكثر من صورة، حيث يرى Fayolle Alain أن هذه الظاهرة يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

- إنشاء مؤسسة أو نشاط من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛
- استعادة نشاط المؤسسة سواء كانت في وضع جيد أو تواجه صعوبات من طرف أفراد مستقلين أو من طرف مؤسسات؛
- تطوير وإدارة بعض المشاريع التي في خطر في المؤسسات؛
- القيام بتسيير بعض الوظائف أو المسؤوليات داخل المؤسسات.

3-2-4-4 المقاولاتية من منظور الابتكار:

هناك من المفكرين يعتبرون أن المقاولاتية هي حلقة ضائعة بين الفكرة وتجسيد الفكرة، فقد ركز شومبيتر من خلال نظريته "التفكيك الخلاق" على دور الابتكار في المقاولاتية، رغم أنه لا يوجد تعريف موحد للابتكار، فالمفهوم الضيق، يعرف الابتكار على أنه مرتبط بالجوانب التكنولوجية.

المحور الرابع

وظائف المؤسسة

المحور الرابع: وظائف المؤسسات

تمهيد:

لكي تقوم المؤسسة بمهامها ووظائفها على أتم وجه، لابد من تشغيل الطاقات المالية والمادية والبشرية في المؤسسة، فهي ميدان نشاط المسيرين بجهدهم وخبراتهم لأداء عملية التشغيل على أكمل وجه. وعليه سوف نتناول في هذا المحور ما يلي:

أولاً: الوظيفة المالية؛

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية؛

ثالثاً: وظيفة التمويين؛

رابعاً: وظيفة الانتاج؛

خامساً: وظيفة التسويق؛

سادساً: وظيفة البحث والتطوير.

أولاً: الوظيفة المالية

4-1-1 مفهوم الوظيفة المالية

تعرف الوظيفة المالية أو ما يطلق عليها الإدارة المالية بأنها عبارة عن جملة العمليات المرتبطة بتلبية الحاجات الضرورية للمؤسسة من خلال البحث وجذب مختلف الموارد المالية اللازمة للمؤسسة، وهذا بتحديد المصادر المالية الموجودة، ويكون ذلك من خلال إعداد البرامج والخطط الاستثمارية المتعلقة بعملية التمويل الداخلي والخارجي للمؤسسة لضمان استمرار نشاط المؤسسة في السوق وتحقيق أهدافها. فالمؤسسة تهدف إلى تحقيق وتعظيم الأرباح، وتوفير السيولة اللازمة لذلك.¹

4-1-2 أهمية الوظيفة المالية:

تتمثل أهمية هذه الوظيفة في النقاط التالية:

- ضمان التمويل لمختلف أنشطة المؤسسة؛
- وضع ركائز التخطيط المالي والموازنات التقديرية؛
- مراقبة التدفقات المالية وتسييرها بما هو مخطط ومنظم مالياً مع قواعد التوازن المالي؛
- مساعدة المسيرين في الإدارة العليا على رسم الخطط الطويلة الأجل وبناء سياسة مالية واضحة لتنفيذ هذه الخطط.

4-1-3 أنشطة الوظيفة المالية:

هناك عدة مهام تقوم بها الوظيفة المالية على النحو التالي:

4-1-3-1 التخطيط المالي:

وهو عبارة عن كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها من أجل الحصول على أكبر فائدة ممكنة. التخطيط المالي له دور كبير في التخطيط للمبيعات، التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط لتمويل عمليات البيع لأجل، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها.²

يركز المدير المكلف بهذه المهمة بعدة أنشطة أهمها:

¹- سميرة عميش، مطبوعة محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة مسيلة، 2015-2016، ص 18.

²- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء، أردن، ط4، 1997، ص 222.

- تحديد الأهداف؛
- جمع البيانات اللازمة لذلك؛
- وضع الموازنات التقديرية؛
- اتخاذ القرارات المالية.

4-1-3-2 التنظيم المالي:

وهو عبارة عن تحديد الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف بجدارة للمشروع، ثم توزيع هذه الأنشطة على الأفراد العاملين وفق التخصص الوظيفي، إذ يختلف الهيكل التنظيمي للوظيفة المالية من مشروع لآخر وفقا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه وطبيعة النشاط ودرجة التعقيد.

يتولى المدير المكلف بهذا النشاط بما يلي:

- كل المهام المالية؛
- السلطات والمسؤوليات ضمن الهيكل التنظيمي مثل مختلف الأقسام كالمحاسبة، الضريبة والتحصيل، التدقيق، الأجور، السيولة...
- تدبير مصادر التمويل المتمثلة في الداخلية الذاتية كالأموال الخاصة للمؤسسة وتدفقات الأرباح والاحتياطات، وقد تكون مصادر التمويل خارجية كالأسهم والسندات، الاقتراض بكل أنواعه، الائتمان التجاري، الكمبيالات...

4-1-3-3 الرقابة المالية:

تتبع الرقابة المالية التنفيذ والتخطيط، لا بد أن تكون الرقابة سهلة واضحة ودقيقة، تهدف إلى معرفة أسباب الانحرافات الحاصلة بين الأهداف والنتائج وتصحيحها. تأخذ الرقابة المالية عدة تقسيمات أهمها، تقسيمات داخلية وخارجية حسب الجهة المكلفة بالرقابة وعلاقتها بالمؤسسة، أو رقابة سابقة ولاحقة حسب وقت حدوثها.

4-1-3-4 التحليل المالي:

يكون قصد التعرف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية والتشغيلية في فترة معينة. يقوم المدير المالي بهذه الوظيفة بتحليل الأرقام والمؤشرات ودلالاتها.

4-1-3-5 التمويل:

هو الوظيفة التي تهتم بتوفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام.¹

4-1-3-6 إدارة الأصول:

يكون قصد التعامل مع الأصول على حسب جاهزيتها، من خلال هذه الوظيفة يتم حصر شامل لكل من الأصول المتداولة والأصول الثابتة بالمؤسسة وكيفيات تعظيمها.

4-1-3-7 تقييم الاستثمارات:

هذا النشاط له بعد استراتيجي أكثر، من خلال تحديد كيفية الاستغلال الأمثل للأموال في مجالات الاستثمار المختلفة ومنه المردودية المالية الكبيرة للمشروع.

ثانيا: وظيفة الموارد البشرية:

ترتبط وظيفة الموارد البشرية للمؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية بعمليات توفير القوى العاملة، تأهيلها، تطويرها وتحفيزها لأداء المهام المطلوبة في المؤسسة.

4-2-1 مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

تعرف هذه الأخيرة على أنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من الطاقة البشرية كما ونوعا، مرورا باختيار أفضل العناصر المتقدمة لعمل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامهم بالأمر الخاصة باقتراح ترقيةهم وتحفيزهم، والبحث في مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية فيما يخص النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية.²

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أفضل العمل للعنصر البشري في المؤسسة والوصول إلى قواعد الاستخدام الأمثل لهم وتحقيق رضا العاملين عن العمل. إن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة تسعى إلى خلق التوازن بين القدرة على العمل والرغبة فيه، وهذا من خلال احتياجات المؤسسة من القوى العاملة وتطويرهم وتشغيلهم في المكان المناسب، كل واحد حسب تخصصه وتحفيزهم وتقييم أدائهم من أجل رفع كفاءاتهم الإنتاجية ومنه تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ - أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008، ص 24.

² - سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم- المجالات- الاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007، ص 14.

4-2-2 أهمية وظيفة الموارد البشرية

تهتم وظيفة الموارد البشرية بكل الأفراد العاملين في المؤسسة من أعلى المستويات الهرمية إلى أدناها دون تمييز، وهذا من حيث تقسيم الأدوار ومسؤوليات العمل كل حسب تخصصه من أجل التنسيق بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، وكذلك تحديد العلاقات والقنوات التنظيمية المختلفة من أجل بلوغ الأهداف العامة.

4-2-3 أنشطة وظيفة الموارد البشرية:

يشتمل نشاط وظيفة إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأنشطة الفرعية أهمها:

4-2-3-1 التخطيط:

يبدأ التخطيط من التنبؤ باحتياجات المؤسسة مع مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بالاعتماد على المستجدات كالتوسع في النشاط، تقاعد بعض العاملين، جلب معدات وآلات حديثة...، ثم إجراء تقديرات للعروض المقدمة من اليد العاملة كعدد خريجي المعاهد والجامعات، معدلات الهجرة، معدلات الغياب...، يتم ذلك باستخدام بنك معلومات خاص بمخزون المهارات، وصولاً إلى التخطيط لتأمين هذه الاحتياجات قصد سد الفجوة.

4-2-3-2 تصميم وتحليل الوظائف:

يكون هذا بطرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها كما يلي:

- ما هي الظروف التي تؤدي في ظلها الوظيفة؟
- ما هي المهام الفعلية التي تتضمنها الوظيفة؟
- ما هي المعدات والأدوات التي يتضمنها أداء الوظيفة؟
- ما هي مستويات الإشراف؟

بعد الإجابة على هذه الأسئلة، يتم إعداد قائمتين، تخص الأولى الوظائف، بينما تخص الثانية على عاملي تلك الوظائف.¹

¹- مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، ط2، 1998، ص

4-2-3-3 الاستقطاب:

هو عبارة عن جذب أكبر عدد ممكن كما ونوعا من اليد العاملة عن طريق الترغيب للموظفين وطالبي العمل في المؤسسة، قد يكون مصدر الترغيب داخليا كالترقية والنقل، أو خارجيا كالاستعانة بوكالات ومكاتب العمل، أو المؤسسات التعليمية والجامعات.

4-2-3-4 الاختيار والتعيين:

تنتقل إدارة الموارد البشرية إلى الاختيار بعد تقديم طلبات التوظيف لدى المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أكثر من أسلوب أو اختيار ما يناسبها من أساليب الانتقاء والتعيين، كالمقابلة، الاختبارات الكتابية والشفهية، الفحوصات الطبية...، بما يتلاءم مع طبيعة الوظيفة، عدد المتقدمين للتعيين وظروف المؤسسة.

4-2-3-5 التدريب والتنمية:

التدريب هو أحد الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. يشير التدريب إلى أنشطة التدريس والتعلم التي يتم تنفيذها لغرض أساسي وهو مساعدة أفراد المؤسسة على اكتساب وتطبيق المعرفة والمهارات والقدرات والمواقف التي تحتاجها هذه المؤسسة.

يعتبر أنظمة التدريب بمثابة ممارسة منهجية لمحاولة تطوير المهارات للقوى العاملة الحالية.¹

4-2-3-6 تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد أهم أساليب الرقابة، ولقياس الأداء يستعمل مديرو الموارد البشرية عدة معايير منها:

• مدخل المقارنة:

يتضمن أسلوب ترتيب العاملين تصاعديا أو تنازليا، أو أسلوب المقارنة المزدوجة إذا تعلق الأمر بثنائيات، أو أسلوب الإحصائي في التوزيع الطبيعي للأفراد بتوزيع جيد وسط ضعيف على شكل جرس، ومنه تحديد موقع كل فرد ضمن هذا الجرس.

¹-Mohammed Y. A. Alsabbah, Hazrillzwar Ibrahim , The Influence of Training System on Employees' Hard Skills in the Palestinian National Authority, Open Access Library Journal, School of Management, Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia, 2018, p 2.

• مدخل المعايير المطلقة:

يتضمن عدة أساليب أهمها أسلوب الأحداث الهامة وأسلوب الاختيار الإجباري.

• مدخل التكلفة/ العائد:

وهذا بمقارنة ما تنفقه المؤسسة على فردين مثلا مقارنة بما تجنيه من عوائد عن طريقهما.

4-2-3-7 التعويضات والمزايا، الصحة والسلامة المهنية:

تتكفل إدارة الموارد البشرية بدراسة كافة التعويضات المتعلقة بالأفراد واستحقاقاتهم منها، المباشرة والغير مباشرة، سواء كانت مادية كالأجر والعلاوات أو عينية كالخدمات الاجتماعية، السكن، رحلات السفر والاستجمام...

تعد إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن الصحة والسلامة المهنية للعاملين، فهي مكلفة بحصر مصادر حوادث العمل الفيزيائية والظروف النفسية المؤثرة للعامل.¹

ثالثا: وظيفة التموين:

وظيفة التموين تتضمن النشاط الهادف إلى توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من وسائل انتاج وسلع استهلاكية بالكميات المطلوبة والنوعية المحددة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة، وهذا من خلال مجموعتين من الأعمال المتمثلة في وظيفتي الشراء والتخزين.

4-3-1 تعريف وظيفة التموين:

تعرف على أنها: "هي مجموعة من المهام والعمليات، تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون المحصل عليه من خارج المؤسسة بكميات ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة".²

وتعرف أيضا: "هي المسؤولة على تلبية احتياجات الانتاج، وفي بعض المؤسسات يغطي نشاط الشراء وتسيير المخزونات للمواد الأولية والبضائع، يمكن تجميعها في مصلحة مشتركة، والتحديد الجيد للمسؤوليات لكل واحدة وتحديد التناسق اللازم بينهما".³

تتوقف فعالية وظيفة التموين على العناصر التالية:

¹- بولرياح عسالي، مرجع سبق ذكره، صص 117-118.

²- غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³- Elie Salim, Gestion des stocks- les points clés, édition d'organisation, paris, France, 1990, p 121.

- خفض تكاليف التموين (الشراء والتخزين) لأقل ما يمكن، من خلال الضغط على مختلف مكوناته؛
- اختيار السلع ذات الجودة المناسبة لإدخالها في المخازن؛
- ضمان إيصال المواد اللازمة التي تحتاجه المؤسسة في الوقت المناسب؛
- توفير الظروف المناسبة للتخزين التي تضمن سلامة المنتجات من التلف في المخازن إلى حين استخدامها أو بيعها.

4-3-2 وظيفة الشراء:

4-3-2-1 تعريف وظيفة الشراء:

هي مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التعرف على الاحتياجات من المواد واختيار مصادر التوريد المناسبة والتفاوض للحصول على أنسب الأسعار والمتابعة لضمان التوريد في الوقت المناسب.¹

عرفت أيضا: "هي الوظيفة المسؤولة عن توفير وتدبير احتياجات المؤسسة من المواد والتجهيزات المختلفة وفق سياسة واضحة ومحددة النشاطات المختلفة للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة."²

إن وظيفة الشراء تتضمن القيام بعدة أنشطة منها، التنسيق مع الإدارات والأقسام المستخدمة لتحديد الاحتياجات الشرائية، القيام بالدراسات السوقية للمواد الهامة، الاتصال والتفاوض ومنه اختيار الموردين، إصدار أوامر الشراء، إدارة العقود والتصدي لمشكلات التوريد ومتابعته.

4-3-2-2 أهمية وظيفة الشراء:

وظيفة الشراء هي العامل المهم والأساسي في تحديد وتحقيق استراتيجية المؤسسة. نجاح الوظائف الأخرى للمؤسسة من الإنتاج والتسويق في أداء مهامها يتوقف على مدى كفاءة وظيفة الشراء في توفير احتياجاتها من المواد وغيرها، بمستوى الجودة الذي يتفق مع متطلبات الإنتاج ورغبات الزبائن، وبالكمية التي تضمن استمرار العملية الانتاجية وانتظامها، والوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن في المواعيد المحددة.

يؤثر أداء وظيفة الشراء في عناصر التكلفة ومستويات الأسعار، الأمر الذي يؤثر على مدى تنافسية أسعار المنتجات (سلع وخدمات) ومنه كمية المبيعات والأرباح.

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص 55.

²- هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر، عمان، 2000، ص 22.

4-3-2-3 أهداف وظيفة الشراء:

هناك وظائف تقليدية لوظيفة الشراء أو ما يطلق عليه بالحقوق الخمسة للمؤسسة، وهي الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمعدات بالجودة المناسبة، بالكمية المناسبة، بالسعر المناسب، في الوقت المناسب، ومن مصدر التوريد المناسب. وهناك أهداف عامة في توجيه قرارات الشراء كما يلي:¹

- تخفيض المبالغ المستثمرة في المخزون إلى أقل ما يمكن، مع الأخذ بعين الاعتبار ضمان عدم توقف الإنتاج أو انخفاضه؛
- تزويد المؤسسة بالاحتياجات من المواد والخدمات بشكل يوافق متطلباتها، والمحافظة على استمرارية التوريد من خلال بناء العلاقات الجيدة مع مصادر التوريد، أو من خلال تطوير وسائل الاتصال مع موردين آخرين إما كموردين بديلين أو الاعتماد عليهم في حالة الطوارئ أو لسد متطلبات الخطط المستقبلية؛
- الشراء بحكمة، أي بعد عملية الشراء لا بد من كيفية لتعظيم القيمة، والتي يمكن تحقيقها من خلال المزج بين اعتبارات الجودة، الخدمة، والسعر على حسب احتياجات المشتري؛
- إجراء الدراسات والبحوث التي من شأنها رفع مستوى أداء وظيفة الشراء؛
- تجنب الهدر والازدواجية فيما يتعلق بالأنواع المختلفة من المشتريات، وهذا في إطار تخطيط عملي سليم وفق فترات محددة؛
- المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال تتبع وظيفة الشراء بدراسة وتقييم للمواصفات باستمرار، وبالتعاون مع الإدارات الأخرى التي تطلب الأصناف من المواد، وهذا بهدف التأكد من أن جودة الأصناف المشتراة تحقق أهداف المؤسسة ولا تؤدي إلى زيادة التكاليف؛
- بناء وتطوير جهاز إداري كفؤ، سياسات سليمة، إجراءات واضحة، أسلوب تقييم ومراجعة لأنشطة الشراء، وهذا من أجل تحسين ورفع مستوى الأداء لزيادة قدرة وظيفة الشراء على تحقيق أهدافها في المستقبل؛

إذا كانت العلاقات الخارجية لوظيفة الشراء هدف يخدم المؤسسة وسمعتها في البيئة الخارجية، فإن تطوير وبناء إطار من العلاقات التبادلية مع الأقسام والوحدات الإدارية داخل المؤسسة، يعتبر من الأهداف الهامة والحيوية لإنجاح وتحسين مستوى الأداء في الممارسة لوظيفة الشراء.

4-3-3 وظيفة التخزين

¹ مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011-2012، ص ص 68-69.

لا يكفي شراء المواد والمستلزمات المطلوبة إلا إذا تم حفظها وتخزينها بما يضمن عدم تلفها أو ضياعها.

4-3-3-1 تعريف وظيفة التخزين:

المخزون عبارة عن كمية متغيرة من المنتجات تزداد بالمدخلات التي يمكن ان تكون مشتريات أو كميات منتجة، وتتقص بالمخرجات التي يمكن أن تكون مبيعات أو تحويلات إلى الورشات.¹

اما وظيفة التخزين هي مجموعة من المهام التي تهدف إلى الاحتفاظ بالموجودات لفترة من الزمن والمحافظة عليها بحالتها أو إحداث تغييرات مطلوبة لحين استخدامها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.²

وهي عملية الاحتفاظ بالمواد لفترة زمنية والمحافظة عليها وتوفيرها في وقت الحاجة لها، يشمل التخزين خزن مستلزمات ومتطلبات الإنتاج والمنتج النهائي.

من خلال هذا التعريف يتضمن نشاط التخزين مهمتين رئيسيتين:³

- **الاحتفاظ:** هي عملية ترتبط بعامل الزمن وهي التخزين في حد ذاته من لحظة وصول المواد والسلع للمخازن حتى لحظة خروجها من المخازن.
- **المحافظة:** هي الحفاظ على المواد بحالتها بمعنى توفير ظروف تخزين ملائمة، إذ تحفظ هذه المواد من الفساد، الحريق، السرقة...

4-3-3-2 أهداف وظيفة التخزين:

تتمثل أهداف وظيفة التخزين على النحو التالي:⁴

- ضمان الحفظ الجيد للمخزون، حيث يتم استقبال المخزون وصرفه بطريقة مناسبة لتجنب تكاليف إضافية (التلف، الضياع) للمؤسسة؛
- فحص وتفتيش المنتجات طبقاً للمواصفات بأوامر الشراء لاستلامها وتخزينها في ظروف ملائمة؛
- ضمان سير العملية الإنتاجية من خلال تزويد المؤسسة باحتياجاتها من المواد والمستلزمات؛
- مراقبة المخزون للحفاظ عليه، وكذلك لتفادي مخاطر السرقة والتلف؛
- تقليل تكلفة رأس المال المستثمر في المخزون إلى الحد الأدنى؛

¹ -A. Rambaux, Gestion économique des stocks, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2001, p 5.

² - محمد الصيرفي، بشير العلق، التخزين السلعي، دار المناهج، أردن، ط1، 2002، صص 13-14.

³ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006، ص 85.

⁴ - مهني بوريش، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- اغتنام فرصة تخزين المواد المشتراة بأسعار منخفضة واستخدامها وبيعها عند ارتفاع أسعارها؛
 - تخزين فضلات الانتاج لمعالجتها أو التخلص منها؛
 - ضمان الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية باستخدام المساحات التخزينية المتوفرة لديها والاستفادة منها؛
 - الاحتفاظ بمخزون احتياطي لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة حسب الطلب عليها، خاصة المواد الموسمية؛
 - توفير المعلومات التي تمكن من حصول التنسيق والتكامل بين أنشطة الشراء والتخزين والإنتاج؛
 - تقديم خدمة للنشاط الإنتاجي في المؤسسات الصناعية والتجارية، وكذا النشاط التسويقي باستلام السلع النهائية والمحافظة عليها لوقت استغلالها.
- 4-3-3-3 أنشطة وظيفة التخزين:**

هناك عدة أنشطة ومهام على عاتق وظيفة التخزين منها:¹

- **الاستلام:** هو قبول الحاجة المشتراة للمؤسسة من مختلف المواد بعد فحصها والتأكد من جودتها ومواصفاتها من قبل قسم الفحص، وإدخالها للمخازن؛
- **الترميز:** هو أسلوب لتميز المواد، الأجزاء والمهمات عن بعضها البعض للتداول الداخلي، عن طريق استخدام رقم أو حرف أو رموز للدلالة عن هذه المواد؛
- **صرف المخزون:** تتلقى وظيفة التخزين طلبات صرف المواد، معدات... من الأقسام الإنتاجية أو الإدارات الأخرى في المؤسسة، حيث تقوم بتجهيز محتوى هذه الطلبات وإرسالها للجهة الطالبة؛
- **متابعة المخزونات وتقديم الإشعار بالشراء:** لا بد على وظيفة التخزين بتنبه وظيفة الشراء في حالة وجود نقص في كمية المخزون، والعمل على توفير الاحتياجات في أقرب الآجال؛
- **حماية المخزون:** هي عملية المحافظة على كل المواد المخزنة لحين استحقاقها، بتوفير كل الظروف المناسبة للتخزين من أجل المحافظة على جودة المخزون وفق المواصفات المطلوبة لأطول مدة ممكنة؛
- **محاسبة المخزون:** وهي مسك سجلات محاسبية يسجل فيها حركة المخزون الداخلة والخارجة، بغرض توثيقها ومعرفة رصيد كل صنف.

¹ - سليمان عبيدات خالد، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد: الشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 133.

رابعاً: وظيفة الإنتاج

عرفت العملية الإنتاجية أي الوظيفة الانتاجية، تطور وإبداع في مجالات الفكر والتنظيم، وتم تصنيفها في اتجاهين، الاتجاه الأول يركز على المضمون التقني، أما الثاني يركز الاهتمام بالظروف التاريخية المحيطة بها والبعد الايديولوجي مع التأكيد على الجانب التقني.

4-4-1 تعريف وظيفة الانتاج:

حسب الاتجاه الأول: وظيفة الانتاج هي تحويل المدخلات من موارد مالية، بشرية و مادية في المؤسسات الصناعية الانتاجية والغير صناعية إلى مخرجات يريدها المستهلك النهائي الزبون، في شكل سلع وخدمات.

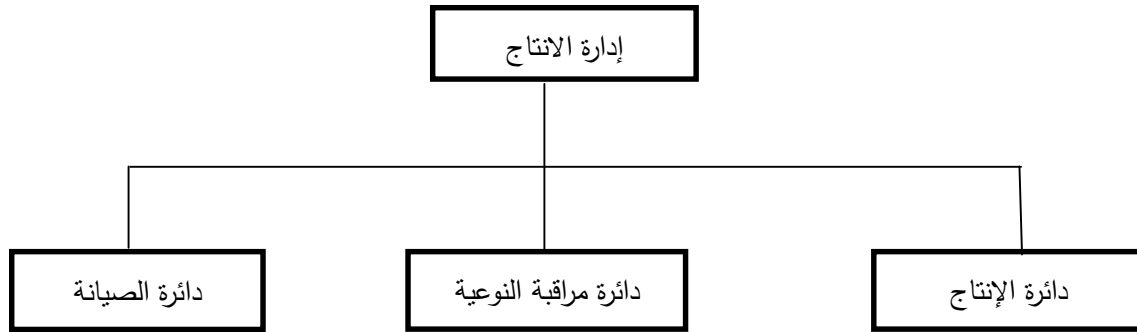
حسب الاتجاه الثاني: ظهر الاهتمام بالوظيفة الانتاجية مع ظهور المدرسة السلوكية التي تركز على الجوانب النفسية والاجتماعية، حيث ترى أن وظيفة الإنتاج عبارة عن عملية يمارس فيها العمال المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة، إنتاج الخيرات المادية على شكل وسائل إنتاج و سلع استهلاك شخصي ضرورية من أجل وجودهم. في عمليات الانتاج يتم تغيير أشكال الموارد الطبيعية بالاعتماد على أدوات العمل (العمل، رأس المال، التنظيم، الأرض).¹

4-4-2 إدارة الانتاج:

هي الإدارة المعنية بتصنيع المنتجات المطلوبة في السوق، بما يتطابق مع المواصفات والأساليب التي حددتها إدارة هندسة الإنتاج، ومع البرامج التي رسمتها دائرة التخطيط ومراقبة الانتاج. تضم إدارة الإنتاج ثلاثة دوائر، تقابل كل منها وظيفة فرعية من وظيفة الانتاج وفق الشكل الموالي.

¹- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الشكل رقم(4.1): وظيفة الإنتاج



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول: التسيير، التنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 183.

يتم تفسير هذا الشكل بشرح كل دائرة على حدى كما يلي:¹

4-4-2-1 دائرة الإنتاج:

يقصد بهذا وظيفة الإنتاج، تشتمل على ثلاثة أنشطة متميزة، تقابلها ثلاثة أقسام، يختص الأول في صناعة الأجزاء المطلوبة، والثاني في تجميع المنتجات ابتداء من تلك الأجزاء، بينما يختص القسم الثالث بإنجاز المنتجات المجمعة. الانجاز هو عبارة عن إجراء عمليات تجهيزية معينة، مثل الطلاء، تسجيل العمليات التفصيلية الخاصة بأداء كل عمل مبرمج على بطاقة مخصصة لهذا الغرض، تصدرها دائرة تخطيط ومراقبة الإنتاج، ويتم تحويل البطاقات إلى المشرفين على التنفيذ.

هناك ثلاثة أنواع من العمليات الإنتاجية كما يلي:

- **الإنتاج حسب الطلب:** وهي إنتاج السلع وفقا للمواصفات والمتطلبات التي يحددها الزبون. الإنتاج حسب الطلب يستلزم توفير درجة عالية من المرونة في التجهيزات المستعملة والأعمال اللازمة. يلاحظ أن التغيير الكبير في النوعيات المطلوبة، يحد من القدرة على دراسة العمل وتحسين الأساليب، الأمر الذي يفسر ارتفاع تكاليف هذا النوع من الإنتاج.
- **الإنتاج على دفعات:** يكون بإنتاج كميات معتدلة أو كبيرة من السلع المتماثلة، لتلبية طلبيات معينة، أو لتجديد المخزونات. يتطلب هذا النوع مرونة أقل في استخدام الآلات والعمال، لكنه يتطلب اهتماما أكبر بتطوير الأساليب وتحسينها.
- **الإنتاج المستمر:** هو إنتاج بالجملة، إلا أن عملية الإنتاج مستمرة غير متقطعة كما هو الحال بالنسبة للإنتاج على دفعات، لا يتطلب سوى مرونة قليلة في استخدام الآلات والأشخاص العمال

¹- محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، صص 183-186.

المتخصصين وتبذل مجهودات كبيرة لتحسين أساليب العمل. يشكل هذا النمط الانتاجي المجال الأنسب للتوسع في تطبيق مفهوم التلقائية في الإنتاج (يُندفق الإنتاج من عملية معينة إلى التي تليها)، حيث يلعب الإنسان الآلي دورا رئيسيا في ضبط العمليات وتنسيقها والرقابة عليها.

4-4-2-2 مراقبة النوعية

مهمة هذه الوظيفة هي التأكد من أن الأجزاء المصنعة في أقسام الإنتاج أو المشتراة، تقع من حيث المواصفات، ضمن هامش الخطأ المسموح به من قبل دائرة التصميم والتطوير التابعة لإدارة هندسة الإنتاج، إنه أمر يتطلب فحص كل سلعة منتجة وفقا لطريقة الإنتاج حسب الطلب، أما بالنسبة لنمطي الإنتاج الآخرين، يتم فحص العينات التي يتم سحبها لهذا الغرض بطريقة عشوائية. يجري تخطيط نتائج الفحص على خرائط خاصة، تسهل عملية المتابعة، لاكتشاف أية عملية اتجاهات مستقرة أو خطيرة بخصوص تردي النوعية، سواء بالزيادة أو النقصان عن المواصفات المطلوبة. يتم فحص النوعية في المؤسسة أو أماكن خاصة لذلك. بعد انتهاء عملية الفحص الخاصة بمرحلة إنتاجية معينة، يتم تمرير الأجزاء المعينة إلى المرحلة التالية.

4-4-2-3 الصيانة:

الصيانة على نوعين: إصلاحية ووقائية. الصيانة الوقائية هي إجراء كشوفات ومعاينات وتبديل الأجزاء الحساسة تقاديا لوقوع العطل والتلف. أما الإصلاحية تعني إصلاح الأضرار بعد حدوثها واستبدال الأجزاء بعد تلفها. تشمل عملية الصيانة الآلات والتجهيزات والمرافق ووسائل النقل وغيره من الأصول الثابتة المنقولة اللازمة لتأمين استمرارية عمليات الإنتاج. من الأحسن إجراء الصيانة الوقائية وإجراء كشوفات دورية قبل حدوث العطب وتضييع الوقت في الصيانة والتأخر عن الإنتاج.

لابد من وجود صيانة لكل آلة، يسجل فيها برنامج الصيانة الوقائية الخاصة بها، وتثبت فيها وقائع وتواريخ عمليات الصيانة الفعلية من وقائية وإصلاحية.

يستلزم التطبيق الفعال لبرنامج الصيانة، استخدام العديد من المتخصصين وأصحاب المهارات، كالكهربائيين، النجارين، البنائين...

خامسا: وظيفة التسويق

تعد وظيفة التسويق من أهم الوظائف المعاصرة التي لعبت دورا أساسيا في توسع العديد من المؤسسات وفي زوال أخرى.

4-5-1 نشأة وظيفة التسويق:

مرت الوظيفة التسويقية بعدة مراحل في تطورها، ارتبطت بالتطور التكنولوجي، الاقتصادي والاجتماعي...، نقوم بطرح هذه المراحل كما يلي:

4-5-1-1 مرحلة التركيز على الإنتاج:

تميزت هذه المرحلة بإنتاج قليل وطلب كبير، كان الزبائن يشتركون كل ما هو معروض نظرا لقلّة الإنتاج وعدم وجود خيارات أخرى، وعلية كانت المؤسسات لم تواجه أي مشكل في التسويق، بمعنى ما ينتج يباع، يعني كانت الجهود مبذولة فقط في زيادة الإنتاج.

4-5-1-2 مرحلة التركيز على البيع:

بعد التقدم التكنولوجي والصناعي الذي شهده العالم في تقنيات وأساليب الإنتاج، أصبحت الأسواق مملوءة بالسلع والخدمات، وأصبح هدف الربح حلم كل المؤسسات نظرا لوجود الزبائن الراغبين والقادرين على الشراء، تميزت هذه الفترة على بيع كل ما ينتج، واعتبرت وظيفة البيع جوهر الأعمال، ومنه دعم كبير لوظيفة البيع وأنشطة البيع.

4-5-1-3 مرحلة التركيز على التسويق:

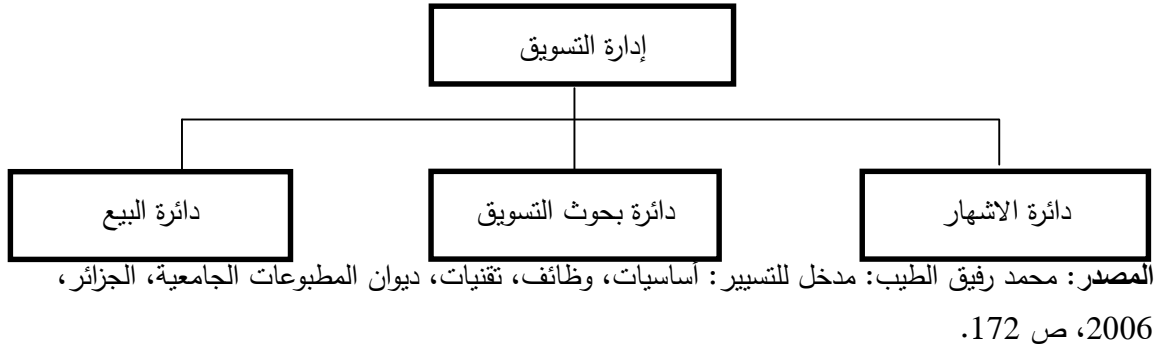
مع ظهور المنافسة وزيادة العرض في المنتجات، أدركت المؤسسات ضرورة التوجه نحو إنتاج ما يمكن بيعه، وهذا بدراسة حاجات ورغبات الزبون والعمل على تلبيةها، مما أدى إلى استحداث إدارة جديدة في الهيكل التنظيمي سميت بإدارة التسويق.

4-5-2 تعريف وظيفة التسويق:

هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك من أجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج، لإنتاج السلع المطلوبة، ومن أجل بيع تلك السلع بتحقيق فائض أو ربح. والشكل الموالي يبين أهم فروع النشاط التسويقي.¹

¹- محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص172.

شكل رقم(4.2): وظيفة التسويق



من خلال الشكل نقوم بشرح فروع إدارة التسويق كما يلي:

4-5-2-1 الإشهار:

يعني تعريف الزبائن بما هو موجود في الأسواق، يجب أن تكون الميزانية المخصصة للإشهار متناسبة مع حجم المبيعات، غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى جهات متخصصة لأغراض الإشهار، كالصحف، التلفزيون، الإذاعة، إصدار كتيبات وأدلة، المشاركة في المعارض...

لا تجوز المبالغة في الإشهار نظرا للسوق المحلية المتميزة بالشح والأزمات. الإشهار ضروري لتوفير الحد الأدنى من متطلبات التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني، ولتشجيع قيام آليات تنافسية تستهدف تحسين النوعية ودخول السوق الخارجية، يجب أن لا يكون الإشهار يكتسي طابعا مظهريا خال من المضمون.

4-5-2-2 بحوث التسويق:

هدفها البحث عن فرص للتسويق، ودراسة حاجات ورغبات الزبائن، واتجاه الطلب، وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها. تستند بحوث السوق إلى بيانات موجودة فعلا وقيد الاستعمال، كإحصائيات الرسمية التي تنشر من قبل الحكومة، والمعلومات التي تصدر من الجهات المختصة كالغرف والاتحادات التجارية والصناعية، وكذا المعلومات المستندة من السجلات الداخلية للمؤسسة نفسها. بحوث السوق يمكن أن تستند إلى بيانات جديدة يتم الحصول عليها بشتى الطرق، مثل الاستجابات، دراسة العينات المسحوبة بالاستبانات.

4-5-2-3 البيع:

البيع هو هدف عملية الإنتاج ووسيلة تحقيق الربح، تختلف قنوات البيع المستعملة، وهياكله وسياساته تبعاً لنوعية السلعة وظروف المؤسسة. البيع يهدف أيضاً إلى تحليل واجبات رجال البيع ووضع برامج فعالة لتدريبهم وإرشادهم في سلوكهم مع الزبائن، تحديد الاختلافات في مناطق البيع، بحوث حول تنشيط المبيعات.

4-5-3 وظائف التسويق:

تضم وظيفة التسويق عدة وظائف فرعية، من أهمها ما يلي: ¹

4-5-3-1 تخطيط السلعة وتطويرها وتسعيرها:

وهذا بوضع خطة لمواجهة مخاطر التسويق، تشمل الخطة تحديد شكل السلعة، نوعها، كميتها، تصميم التعبئة والتغليف، ويستفاد من آراء تجار الجملة بحكم معرفتهم بالسوق، كما تشمل السعر الذي يدرس بصفة دقيقة خاصة عندما يتعلق الأمر بمنافسين أقوياء.

4-5-3-2 الترميم والتدريج:

يأخذ نشاط الترميم أهمية كبيرة في وظيفة التسويق، وهو توصيف السلع وتحديد مستوياتها وأنواعها، ثم يأتي التدريج المتضمن فرز السلع وفقاً للمعايير المعتمدة كالمقياس، الوزن، الحجم.

4-5-3-3 الشراء:

تغتنم المؤسسات فرصة شراء بعض السلع وإعادة بيعها دون إدخال أي تعديلات، يتوقف نجاح المؤسسة على عملية الشراء باعتبارها نشاط مهم من النشاطات التسويقية.

4-5-3-4 البيع:

يتم تبادل السلع مقابل المال، يأخذ البيع شكلين، البيع الشخصي وهو توصيل السلعة إلى الزبون دون وسيط، والبيع عن طريق الإعلان عن طريق تدخل الوسطاء وتجار الجملة، لا يقتصر البيع على إتمام معاملات التبادل، بل يتعداها إلى تحديد الزبون المحتمل.

¹بولرباخ عسالي، مرجع سبق ذكره، صص 131-132.

4-5-3-5 التخزين:

تكمن أهميته في احتمال ارتفاع قيمته، مما يشكل جزءا كبيرا من الأموال المستمرة للمؤسسة، إلى جانب ضمانه لتدفق مستمر للسلع على السوق. عملية التخزين تعتبر عبئا إضافيا للمؤسسة لكونها معرضة للتلف والسرقة والحريق.

4-5-3-6 النقل:

يهتم نشاط النقل سواء داخلي أو بالشحن الخارجي بتسهيل وصول السلعة من المؤسسة إلى الزبون عبر قنوات التوزيع.

4-5-3-7 تحمل المخاطر:

تتعرض السلع أثناء الشراء، التصنيع، البيع، النقل، التخزين إلى عدة مخاطر، لذلك تحرص وظيفة التسويق على الحد من هذه المخاطر والتنبؤ والاستعداد لها.

4-5-3-8 البحث والدراسات وجمع المعلومات:

تقوم وظيفة التسويق بإجراء بحوث التسويق لتطوير السلع، كما تتولي بجمع المعلومات وتحليلها حول السوق والمنافسين.

4-5-4 عناصر المزيج التسويقي:

المزيج التسويقي هو مجموعة الخطط والسياسات والعمليات التي تمارسها الإدارة التسويقية بهدف إشباع حاجات الزبائن وتحقيق الربح للمؤسسة، يتضمن هذا المزيج أربع عناصر كما يلي:¹

4-5-4-1 المنتج:

المنتج هو عبارة عن سلعة أو خدمة. السلعة هي مجموعة الخصائص والصفات الملموسة والغير ملموسة التي تتميز أو ترتبط بها، والتي من خلالها يتم إشباع حاجات ورغبات الزبائن. الخدمة عبارة عن أوجه نشاط غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون النهائي أو المشتري الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال على أن لا يقترن تقديم هذه الخدمات ببيع سلع أخرى.

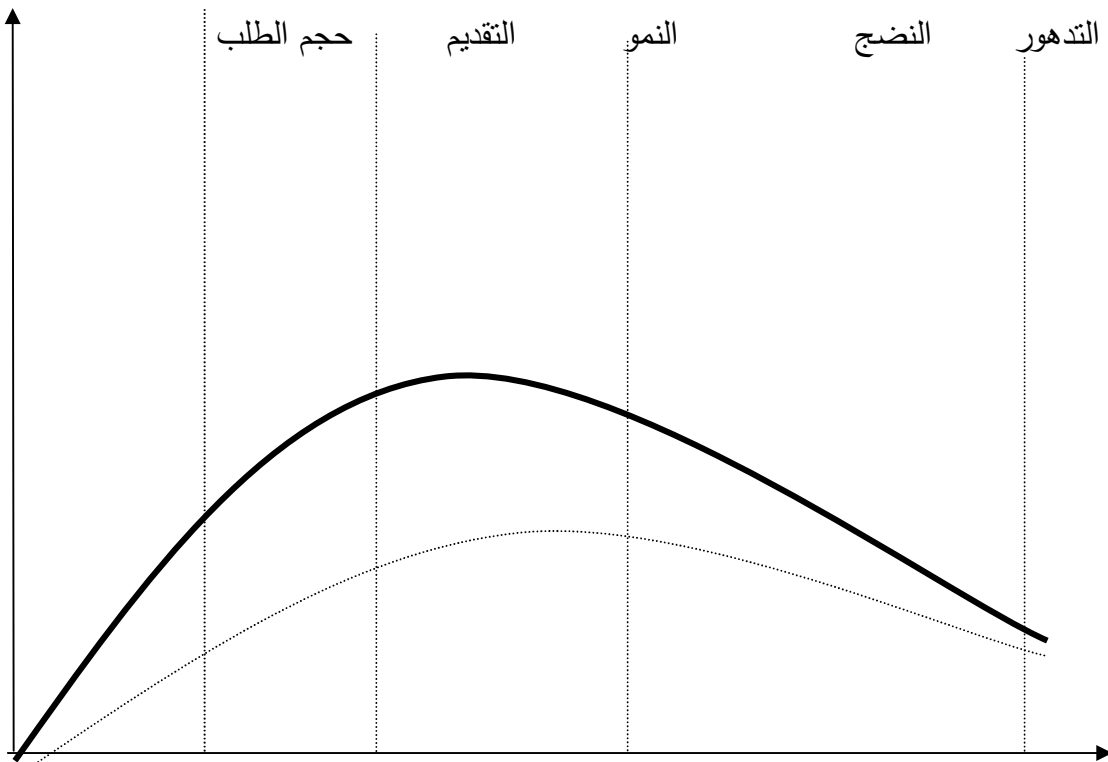
¹- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2008، ص

✓ دورة حياة المنتج

الواقع والتجربة أثبتا ولفترات عديدة وفيأماكن متنوعة أن للمنتج كما للإنسان دورة حياة محددة قد تقصر كما قد تطول تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بالانسحاب من السوق .

والشكل الموالي يوضح مراحل دورة حياة المنتج

الشكل رقم (4.3): مراحل دورة حياة المنتج



الزمن ————— شكل المبيعات شكل الأرباح

المصدر: محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص228.

➤ عرض لمميزات دورة حياة المنتج:

• مرحلة الانطلاق أو التقديم:

هي مرحلة إدخال للسوق لأول مرة وهي التي تفيد النتائج التجارية المستقبلية وتتميز بنمو بطيء للمبيعات تكلفة الوحدة عالية نظرا لمصاريف البحث والتطوير والإشهار. وبالتالي عدم تحقيق أي أرباح، والمنافسة تكاد تكون منعدمة وقد واجهت معظم المنتجات الناجحة اليوم هذه الصعوبة في فترات مختلفة ومثال ذلك: الهاتف المحمول حيث يرجع السبب في عدم دراية المستهلك وثقته بالجديد.

وخلال هذه الفترة يتوقف دور مسؤول التسويق على التعريف به ويقوم بإنتاج نوع واحد من السلع أو عدد محدود لعدم وضوح قطاعات السوق في هذه المرحلة كما تتميز الفترة أيضا بانخفاض عدد متاجر التجزئة التي تتعامل معه، ويقنصر المشروع على توجيه جهوده التسويقية للمستهلك الأكثر استعدادا للشراء وتستخدم الشركة الإعلان التعريفي بهدف تعريف المستهلك بفوائده وقد تتبع استراتيجية السعر المنخفض مع الترويج المكثف للمنتج وسياسة اختراق السوق وهذا لمواجهة المنافسة ومنعها كما قد تتبع الشركة سياسة الإعلان المكثف مع السعر المنخفض رغم الخسائر مع أمل تعويضها في مرحلة النمو * مرحلة النمو:

إنها مرحلة تطور جد مهمة، حيث تبدأ الأرباح في التزايد لتصل أعلى درجة، ثم تبدأ في الانخفاض قرب نهاية المرحلة وذلك نظرا لدخول منافسين لسوق إنتاج تلك السلعة، مما يدفع بالشركة منح تخفيضات في الأسعار، وفي هذه المرحلة تبدأ الشركة بـ:

- إدخال التحسينات على أو إضافة خصائص جديدة؛
 - البحث عن قطاعات جديدة من سوق لنمو حجم السوق الكلي؛
 - البحث عن منافذ جديدة للتوزيع لتغطية أكبر حجم من السوق كما تشهد إقبال الموزعين للتعامل معها؛
 - إتباع سياسة التخفيض للأسعار وذلك على مراحل بهدف اجتذاب قطاعات من سوق السلعة مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الشرائية لكل قطاع وبالتالي السيطرة على حجم كبير من سوق السلع¹؛
 - تتحول الشركة هنا من الإعلان التعريفي إلى الإعلان التنافسي بجذب المستهلك وإقناعه بمزايا.
- **مرحلة النضج:**

وهي مرحلة استمرار في النمو والمبيعات لتصل إلى أقصى درجة ثم تبدأ في الانخفاض وفي هذه المرحلة يظهر أكبر عدد للمنافسين وتتخفص الأرباح لدى كل من الموزع والتاجر

لهذا السبب تضطر الشركة لتخفيض الأسعار، في حين يحصل انكماش الطلب على سلعها مما يعني غياب الأرباح تدريجيا، فتختفي بذلك الشركات الضعيفة تدريجيا. على في هذه الحالة يتعين على المنتج استبدال السوق إدخال تعديلات على سلعته لمواجهة المنافسة، كما تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- زيادة عرض السلعة عن الطلب عليها؛
- تؤدي المنافسة الحادة بين الشركات إلى تخفيض الأسعار والتخلص من المخزون الزائد؛
- يتخذ الإعلان شكلا تنافسيا وتزداد بالتالي تكاليف الترويج؛

¹ - MOHAMED SeghirDjitli . « Marketing » Bertiedition .alger, 1998.p115.

- السعي وراء كسب مزيد من الموزعين بالتحفيز على التعامل معها؛
- كما تسعى المؤسسة بإجراء تغييرات أو تعديلات في طراز منتجها أو تعديل عنصر أو أكثر من عناصر التسويق.

كذلك أدى وصول العديد من الأسواق إلى مرحلة التشبع بالعديد من الشركات وهي مرحلة البحث عن فرص للنمو داخل الأسواق الدولية. هنا اقتصرنا على أربع مراحل فقط. ولكن نجد من يعتبر التشبع مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج¹.

• مرحلة التشبع (التدهور):

هي مرحلة الانسحاب والسقوط للمنتج، إذ تجب المبادرة في استثمار منتج جديد نظرا للانخفاض السريع في المبيعات وتدهور الأرباح الذي قد يكون على مدى زمني طويل أو قصير نظرا لتطوير تكنولوجيا جديدة مثلا أو منتج جديد بحيث:

- تبدأ بعض الشركات بترك ميدان إنتاج السلعة؛
 - الباقي من الشركات يلجأ إلى تخفيض الأشكال المختلفة للمنتج والإبقاء على الإشكال التي تزال تلقى إقبالا وطلبا عليها؛
 - بالرغم من كون أسعار البيع ضعيفة إلا أن المبيعات تتراجع تدريجيا لذا يجب أن يكون متبوعا بتخفيض في الأنشطة الإشهارية من أجل تخفيض تكاليف الترويج؛
 - تتوقف هذه الشركات بالتوقف عن التعامل مع القطاعات الصغيرة.
 - التخلي عن بعض نقاط البيع ضعيفة المردودية والاهتمام بتصريف المخزون الباقي؛
 - تراجع المنافسة لتوجهها استثمارات جديدة.
- ويلاحظ أن الفترات الزمنية لدورة حياة المنتج قد تطول وقد تقصر وكذا مميزات وأهداف التسويق .

✓ العلاقة بين عناصر السياسة التسويقية ودورة حياة المنتج :

نوضح العلاقة في الجدول التالي:

¹- المساعد زكي خليل: "التسويق في المفهوم الشامل"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص، 227.

الجدول رقم (4.1): العلاقة بين عناصر السياسة التسويقية ودورة حياة المنتج

التدهور	النضج	النمو	التقديم	مراحل دورة حياة المنتج السياسات التسويقية
زيادة التخفيض من أشكال حتى الإبقاء على الأكثر طلبا وإقبالا.	إضافة خصائص جديدة للمنتج وتطويرها (النوعية، اللون) وإعادة النظر في التشكيلة المطروحة بالزيادة والإتقاص منها .	إجراء تعديلات تغيير أو إضافة بعض الخصائص الجديدة وإضافة أو تطوير أنواع جديدة من المنتجات .	اقتصار الشركة في بداية عملها على شكل واحد أو عدد قليل ومحدود.	المنتج
كخطة لتنشيط مبيعاتها تواصل الشركة في تخفيض أسعارها.	تخفيض الأسعار أكثر نتيجة لارتفاع المنافسة بغية التخلص من المخزون.	تخفيض نسبي للسعر بغية جذب قطاعات جديدة من السوق.	ارتفاع تكلفة الوحدة يؤدي إلى ارتفاع الأسعار.	السعر
بداية ترك الموزعين معاملاتهم معها أو إجبارهم على ذلك لتوقف الشركة عن الإنتاج.	تراجع عدد الموزعين ما يؤدي إلى تحفيزهم وإعطائهم نسبة من هامش الربح لإبقاء تعاملهم مع المؤسسة.	اتساع نقاط التوزيع المتعاملة مع المؤسسة المنتجة.	انخفاض نقاط التوزيع المتعاملة معها كما يوزع عن طريق سياسة التغطية الانتقائية.	التوزيع
تخفيض نفقات الإعلان تحضيريا لسحب واستخدام تخفيض السعر كوسيلة لتنشيط المبيعات.	إضافة وسائل ترويج أحرابا إلى جانب الإعلان المقارن مثل تنشيط المبيعات المجانية والمسابقات البيعية.	استخدام الإعلان المقارن وكذا وسائل الترويج المتطورة.	استخدام وسائل الإعلام للتعريف بالمنتج وكذا الإعلان التعريفي.	الترويج

Source : MOHAMED Seghir Djitli, op.cit .p p117-118

4-5-4-2 السعر:

يعرف السعر على أنه القيمة أو الوحدات النقدية التي يدفعها الزبون لبائع السلعة أو الخدمة مقابل الحصول عليها.

✓ أهداف التسعير :

تختلف أهداف التسعير من منشأة لأخرى ولكن حسب ما يريد تحقيقه فليس بالضرورة تحقيق الربح من اول وهلة، وان هناك مؤسسات ترغب في ترسيخ دورته في السوق و أخرى لجلب مستعملين جدد.

وعموما يمكن تحديد ثلاثة أهداف رئيسية للتسعير والمتمثلة فيما يلي:¹

- **هدف الربح:** لقد أصبحت المؤسسات تعمل على التقليل من النفقات دون التخفيض من السعر وهذا بهدف الحصول على أكبر هامش ربح ممكن وتترتب تحت هذا الهدف عدة أهداف أهمها:
- **تنظيم الأرباح:** إن المؤسسة تسعى لتحقيق أقصى قدر من المبيعات لتعظيم الربح، إلا أنه يعتبر من الصعب التخطيط للحصول على أقصر ربح في المدى البعيد نظرا للعوائق التي يمكن أن تتلقاها المؤسسة، كما يجب على المؤسسة أن تختار السعر الذي يمكنها من الحصول على أقصى حجم من المبيعات في المدى القصير، لأنه سيعيقها في الحصول على عدد كبير من العملاء لذا عليها إتباع خطوات معقولة للوصول إليه.
- **معدل العائد على الاستثمار:** قد تحدد بعض المؤسسات الكبيرة عند تحديد أسعار منتجاتها وفق نسبة العائد على الاستثمار إلا أنه يعارض البعض هذه الطريقة ويفضل استعماله كمؤشر لحساب السعر فقط.
- أرباح معقولة، إن ما تسعى إليه الشركة عادة ليس تحقيق أقصى ربح وإنما تسعى الى نسبة أرباح معقولة التي تمكنها من تغطية التكاليف .
- **هدف حجم المبيعات:**

يمكن إدراج عدة أهداف تحت هدف حجم المبيعات وهي كمايلي:

- الوصول بإيرادات المبيعات أقصى ما يمكن : إن إتباع الشركة لطريقة الحصول على أكبر إيرادات مبيعات بزيادة المبيعات قد لا يؤدي بها زيادة الأرباح حتما وقد يكون ناتجا هذا عن إغفالها أن زيادة المبيعات ستؤدي زيادة الإنتاج مما لا يجرها لتشغيل أكبر عدد من العمال؛
- وصول نصيب الشركة من السوق إلى أقصى ما يمكن: قد يكون هدف المؤسسة في هذه الحالة زيادة حصتها في السوق والوصول إلى أقصى حد ولتحقيق ذلك تقوم المؤسسة بمراقبة حصته وقد يمكنها تخفيض أسعارها ، وفي بعض الأحيان تتحمل الخسارة مقابل أكبر نصيب؛

¹- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983 ، ص، 454.

- الوصول بعدد العملاء أقصى ما يمكن : تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتخفيض أسعار سلعها أملا في زيادة عدد العملاء وزيادة حصتها في السوق كما يمكنها اللجوء إلى ذلك بهدف قبولها من طرف المستهلك.

إن هدف مواجهة الموقف يستدعي تعرض السوق لأي تغيير قد تجد المؤسسة بقاءها مهددا بالخطر، ولذا فيكون هدفها الرئيسي مواجهة الموقف، وقد تندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف أهمها:

إن المحافظة على نصيب الشركة يستوجب عليها المحافظة على نصيبها من السوق خشية أن تتدخل الحكومة إذا زاد نصيبها عن النسبة المحددة. أما بالنسبة للمؤسسات التي تجد نفسها أمام منافسة حادة فتقوم بذلك لتفادي زيادة النفقات.

لمواجهة المنافسة قد تستعمل المؤسسة الترويج والتحسينات والتطويرات كطريقة بديلة للمنافسة السعرية بهدف تحسين صورتها في السوق .

من أجل المحافظة على تصور المستهلكين يعتبر انطباع المستهلك اتجاه منتجات المؤسسة ذو أهمية قصوى في تطويرها مما يجبر المؤسسة على إنتاج سلع ذات جودة ممتازة وعدم محاولة تخفيض التكاليف على حساب الجودة.

للمحافظة على استقرار الأسعار تسعى المؤسسات دوما للمحافظة على أسعارها، وهذا بهدف استقرار الأرباح، كما أنه قد يمكنها من تفادي حرب الأسعار.

4-5-4-3 الترويج:

الترويج هو مجموعة الأنشطة المصممة للتأثير على الزبائن بهدف دفعهم إلى شراء سلع المؤسسة أو خدماتها. يضم نشاط الترويج مجموعة من الأنشطة المتكاملة تسمى المزيج الترويجي وهي: الإعلان، البيع الشخصي، الدعاية والعلاقات العامة وتنشيط المبيعات.

ونخلص إلى تعريف الترويج بأنه مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستهلك بالمزايا الخاصة بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بمقدرتها (تفوقها) عن غيرها بإشباع حاجاته وذلك بهدف دفعه إلى اتخاذ قرار الشراء ثم الاستمرار باستعمالها مستقبلا .

✓ أهمية الترويج:

للترويج أهمية بالغة وقد يتخذ صورا مختلفة وقد يختلف حجمه من برنامج إلآخر، إلا أنه موجود وتكمن أهميته في الحالات التالية:

- **تعدد البائعين:** كلما زاد وتعدد البائعون وزادت المنافسة بينهم كلما كانت هناك ضرورة القيام بعملية الإقناع.
 - **تجانس السلع المنتجة:** في هذه الحالة يكون التركيز على نقل المعلومات فقط لأن السلع المنافسة هي بدائل كاملة، أما إذا أمكن للبائع فيمكن للترويج أن يلعب دوره في إقناع المستهلكين بمميزات سلعة عن غيرها.
 - **حياة المنتج:** إذا كان المنتج في المرحلة الأولى من دورة حياته فيلزم خلق دراية كافية به، ثم في مرحلة النضج تستلزم إتباع نشاط ترويجي مكثف حيث تزداد المنافسة أما في مرحلة التدهور فلا تستدعي الحالة للترويج¹:
- ✓ **دور الترويج:**

توجد عدة جهات نظر بخصوص الدور البارز الذي يؤديه الترويج في علاقته بالاستراتيجية التسويقية ، ومن بين هذه المهام الرئيسية:

- **يعد الترويج أحد استراتيجيات الاتصال** ، فالترويج على الرغم من أنه يمثل أحد أشكال الاتصال الصامت بين البائع والمشتري الحالي أو المحتمل فهو من خلال المعلومات التي يقدمها يساعد على خلق الانتباه، إثارة الاهتمام وكذلك تدعيم السلوك الشرائي .

- **الإخبار والتشجيع والتذكير:** فالترويج يقدم المعلومات ويخبر المستهلك بما هو جديد ومستحدث من السلع والخدمات وخصائصها.

إن الدور الإخباري للترويج بصفة عامة ينطوي على ثلاثة مواقف تجعل منه ضرورة ملحة تختصرهما يلي:

- عندما تكون السلعة في أول مراحلها (مراحل حياتها)؛
- عندما يتم تطوير أو تغيير الشكل واللون أو الاستخدامات؛
- رغبة المؤسسة في تطوير السوق من خلال بيع نفس السلعة في قطاع سوق جديد.

¹- محمد صالح عتيقي، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات - الكويت، ط11، 1980، ص 382.

✓ أهداف الترويج:

ويمكن تلخيص أهداف الترويج في النقاط الآتية :

- التعرف بعلامة الشركة وتنمية قبولها في السوق .
 - إرشاد السوق لاستهلاك السلعة :في بعض الأحيان لا تكون لدى المستهلك المعلومات الكافية حول استخدامات السلعة خاصة السلع الجديدة .
- وهنا يقع على عاتق الترويج إرشاد المستهلكين بمختلف استخداماتها وهو ما يطلق عليه اسم إرشاد السوق ويعد هذا الأخير الهدف الأساسي في برامج التسويق .

4-4-5-4 التوزيع:

تنفيذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات التوزيع، التي يمكن تعريفها بالطريق الذي تسلكه السلعة من المنتج إلى الزبون النهائي أو المشتري الصناعي من خلال مجموعة من الأجهزة التسويقية المتخصصة والتي تكون تابعة للمنتج أو مستقلة عنه.

➤ أهمية التوزيع وأهدافه:

✓ أهمية التوزيع:

إن التوزيع يساهم عن طريق الوظائف التي يقوم بها في تسهيل تصريف المنتجات نحو أماكن الاستهلاك وذلك في الظروف الملائمة:

- من خلال التوزيع يتم وضع المنتج تحت تصرف المستهلك في المكان والزمان والذي الذي يريده ويرغب فيه؛
- التوزيع يضيف كل الخدمات الضرورية للمنتج والذي يساعده على تسويقه مباشرة (التخزين والنقل ..)؛
- تقسيم الأحجام الكبيرة من المنتجات التي يوزعها المنتج ، إلى كميات صغيرة الحجم من أجل ان تكون في متناول المستهلك؛
- تحويل المنتجات الى غاية الأماكن البعيدة التي يقطنها المستهلك وتتجلى أهمية التوزيع من خلال الأدوار الإيجابية التي يقوم بها كل من المنتج والمستهلك.

1 بالنسبة للمنتج:

يحقق التوزيع التنظيم في عملية الإنتاج ، حيث أنه يسمح بتوفير المنتجات بصفة متواصلة خلال كامل السنة، وذلك من خلال عملية التخزين والطلبات المسبقة، كما يسمح بانسياب منتجاته

الى عدة مناطق بالإضافة إلى أنه يساهم في عدم توقف عملية الإنتاج والابتعاد أو التقليل من تكاليف التخزين، ويمكن حصر أهمية التوزيع بالنسبة للمنتج في أنه:

- يمثل عملية لازمة لاستمرار العملية الإنتاجية؛
- يؤثر في القرارات الأخرى للتسويق.

2 بالنسبة للمستهلك: إن التوزيع يضع تحت تصرف المستهلك أينما كان وفي أي وقت المنتجات التي هو بحاجة إليها. إذ يضعه بعيدا عن المشاكل الإنتاجية ويقربه بالمنتج فقط .

كما يسمح له بعدم التعامل في الشراء بكميات كبيرة وبالتالي تفرض عليه أموالا قد لا يكون يمتلكها ، أي يسهل للمستهلك النهائي الاقتصاد في عملية الشراء.

✓ **أهداف التوزيع:** يهدف التوزيع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة اقتراب المنتج من المستهلك؛
- ضمان تدفق السلع: لضمان معيشة المستهلك يجب أن نوفر له كل الحاجيات من السلع والخدمات إما أن تكون أساسية أو ثانوية بشكل دائم، وهذا لا يتحقق إلا بوجود جهاز توزيعي فعال؛
- التقليل من عدد المبادلات، لأن التوسط بين المنتجين والمستهلكين من شأنه أن يقلص من عدد المبادلات ويظهر ذلك جليا في حالة وجود أو عدم وجود الوسيط؛
- القضاء على المضاربة؛
- توزيع الأخطار بين المشاركين في السلع.

4-5-5 الاستراتيجيات التسويقية

نعني بها الطريقة التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها بالشكل الأمثل لإشباع رغبات وحاجات المستهلكين، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

والاستراتيجيات الأكثر شيوعا واستخداما حسب بور تر هي:

1. استراتيجية تمايز المنتج؛
2. استراتيجية تحقيق القيادة في التكاليف الكلية للمؤسسة؛
3. استراتيجية التركيز على قطاع معين من الوزن.

4-5-5-1 استراتيجية تمايز المنتج:

تهدف إلى تسويق منتج أو خدمة ينظر إليها المستهلك على أنها تتمتع بشيء فريد ومميز عن مثيلاتها من المنتجات أو الخدمات التي يقدمها المنافسون ويسعى رجل التسويق من خلال هذه الاستراتيجية، من أجل أن يصبح على درجة عالية من الولاء للمنتج أو الخدمة، ولا يقوم إلا بشراء أي بديل.

وفي الغالب نستخدم العديد من المؤسسات أساليب تكتيكية لتحقيق هذه الاستراتيجية (تمايز المنتج)، فعلى سبيل المثال لتحقيق إنتاج منتج يتسم بخصائص ومواصفات فريدة لا يستطيع غيرها من المنافسين أن يقلده أو ينتجه. إضافة إلى هذا تلجأ العديد من المنظمات إلى الإعلان أو الغلاف ذلك لخلق صورة مميزة عن المنتج أو الخدمة في ذهن المستهلك.

والغاية من تطبيق هذا التكتيك تتمثل في دفع المستهلك للربط بين المنتج أو الخدمة وبعض المواصفات أو الجوانب التي يرغب فيها.

وقد تكون هذه الخصائص ملموسة على سبيل المثال: الجودة وقد تكون شخصية وغير ملموسة ومثل التركيز على الجوانب الحسية والتي بدورها تركز على العملية الإدراكية للمستهلك.

4-5-5-2 استراتيجية الوصول إلى مركز القيادة في التكلفة الكلية:

رغم أن معظم المؤسسات تعمل على أن تبقى تكلفتها الكلية عند أدنى حد ممكن، فإنه بطبيعة الحال ليس من الضروري أن تجعل كل المؤسسات قضية التكلفة تحتل المركز الأول في أولويتها، فتجدر الإشارة إلى وجود بعض الاستراتيجيات التي قد تعد أكثر أهمية للمنظمات من استراتيجية الوصول إلى أدنى حد ممكن للتكلفة الكلية، فمثلا فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق استراتيجية تمايز المنتج وتعطي لهذه الاستراتيجية الأولوية فترى أنها تنفق الكثير من الأموال على البحوث اللازمة لتطوير وتحسين المنتج، أو الإنفاق على حملتها الإعلانية لخلق الذهنية المطلوبة عن المنتج، ولكن هناك بعض المؤسسات التي تجعل استراتيجياتها الرئيسية هي الوصول إلى مركز القيادة في التكلفة الكلية.

والغاية من إحلال هذه الاستراتيجية تتمثل في زيادة قدرة المؤسسة على الحصول على هامش ربح عالي من خلال زيادة المبيعات وهامش ربح متخصص نسبيا، نجد كل وحدة مباعه ويمكنها هامش الربح الإجمالي العالي من شراء آلات جديدة تمكنها من مواجهة المنافسة بصورة عادية، كما أنها تمكنها أيضا من مفاوضة الموردين والمستهلكين من مركز قوة.

لنجاح هذه الاستراتيجية يتطلب أن تمتع المؤسسة بقدرة عالية على ضمان مصادر التوريد المختلفة وأن يتسم سوقها بالكبر، فالشرط الأول هو الذي يضمن للمؤسسة أن تكون تكلفة الإنتاج منخفضة أما الثاني فهو الذي يضمن للمنطقة الاستفادة من فقرات الحجم الكبير لكل من الإنتاج والبيع.

4-5-3 استراتيجية التركيز على قطاع سوق محدد:

فهذه الأخيرة أي التركيز على قطاع محدد ومعين من السوق بدلا من التعامل مع السوق كاملا، فقد تقتصر المؤسسة تسويق منتجاتها أو خدماتها على منطقة جغرافية معينة أو توجيهها إلى قطاع محدود من المستهلكين على سبيل المثال: قطاع الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة.

وترتكز هذه الاستراتيجية على فكرة تقسيم السوق إلى قطاعات، فالمؤسسة تلجأ لاستخدام هذه الاستراتيجية إذا كانت لا تتوافر لديها الموارد الكافية للتعامل مع السوق ككل، وأحيانا تجد المؤسسة تركيزها على قطاع معين من خدمة هذا القطاع بطريقة أحسن مما يؤدي إلى مزيد من رضا المستهلكين وتحقيق قدر معقول من الأرباح.

ومع استخدام هذه الاستراتيجية عادة ما تقوم الشركة باستخدام إحدى الاستراتيجيتين السالفتين، فأيا من الاستراتيجيتين السابقتين يمكن الشركة من الحصول على ميزة تنافسية تكون بمثابة درع يحميها من تهديدات المنافسين، وتتضح من خلال هذا الشكل أن المؤسسة لديها خمس بدائل يمكن أحدها كاستراتيجية تسويقية، الدائرة اليمنى تعبر عن تمايز المنتج. أما الدائرة التي توجد في الوسط فتعبر عن التعامل مع سوق محدد.

4-5-6 نظم المعلومات التسويقية:

يعتمد نظام التسويق على قاعدة بيانات تساعد على الحد من الاختيارات واتخاذ القرارات المناسبة في أحد المجالات التسويقية السالفة الذكر، وهذا بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التسويقية ومن مصادر متعددة. هذه المعلومات قد تكون داخلية كسجلات المؤسسة، البيانات المالية، تقارير المصالح، الميزانيات المعتمدة، مندوبي المبيعات...، أو خارجية كالشركات المنافسة، النشرات الحكومية والدولية، تقارير غرف الصناعة التجارية، النشرات الاقتصادية، الصحف والمجلات، المواقع التجارية والإلكترونية... يتم الاستفادة من هذه البيانات عبر مراحل كما يلي:

4-5-6-1 تجميع البيانات:

تعتبر البيانات الأولية مدخلات لنظام المعلومات، وكلما زاد حجمها كلما زادت قدرة النظام على تحليلها والاستفادة منها.

4-5-6-2 تخزين البيانات:

وهذا لاستخدامها في الوقت المناسب، إذ تلعب الحاسبات وأجهزة الإعلام الآلي وشبكات الاتصالات الحديثة دورا مهما في تسهيل تخزين المعلومات ومعالجتها.

4-5-6-3 تحديث البيانات:

وهذا بإدخال بيانات جديدة أو تصحيح بيانات سابقة أو تحديث أخرى أو القيام بها جميعا، وكلما كانت البيانات جاهزة جديدة كلما زادت أهميتها وحسن استغلالها.

4-5-6-4 تشغيل البيانات

هذه الخطوة هي القيمة الحقيقية للبيانات، إذ تمكن النظام من الاستفادة القصوى منها.

سادسا: وظيفة البحث والتطوير:

نقوم بتناول تعريف وظيفة البحث والتطوير، خصائصها، أهميتها. أهدافها، متطلباتها كما يلي:

4-6-1 تعريف وظيفة البحث والتطوير:

قبل التطرق للتعريف الكامل للوظيفة، نقوم بتعريف البحث ثم التطوير.¹

تعريف البحث: البحث العلمي هو الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها التوصل إلى حل مشكلة محددة عن طريق التقصي الشامل للحقائق، فهو إضافة جديدة لحقل المعرفة من خلال اكتشاف حقائق جديدة باستخدام أساليب منهجية موضوعية.

يشمل البحث العلمي البحوث الأساسية والتطبيقية، كالبحث العلمي الأكاديمي الذي يهدف إلى إحداث إضافة علمية ومعرفية، والبحث العلمي الصناعي الذي يولد مخزونا من المعرفة والمعلومات لتغذية التطوير الهندسي ودعم التصميم والإبداع من أجل زيادة الربحية.

¹- حسام الدين نظمي حسني، علا عبد اللطيف صباح، فاعلية عمليات البحث والتطوير في تحسين كفاءة إنتاج الزجاج البديوي، international Design Journal, Volume 10, Issue2, 2020, p 322.

تعريف التطوير: هو نشاط يعتمد على المعارف العلمية الموجودة التي تم التوصل إليها عن طريق البحث أو الخبرة العلمية، بهدف إنتاج مواد جديدة أو منتجات وآلات تستعمل في عمليات جديدة، أو إدخال التحسينات المطلوبة على المنتجات، عادة ما يكون التطوير نتاجاً لأعمال البحث جراء التحسينات المستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج.

يمكن تعريف وظيفة البحث والتطوير بأنها فن تحقيق التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف، إضافة إلى تحقيق قدر من النظام والقدرة على التعامل مع ظروف عدم التأكد التي تحيط دائماً بنشاطات البحوث والتطوير. وظيفة البحث والتطوير نشاط مقترن بالابتكار وتزويد المعرفة وتحويل النتائج البحوث إلى مخرجات (سلع وخدمات)، وتطوير المنتجات والعمليات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسات المنتجة.

4-6-2 خصائص أنشطة البحث والتطوير:

نتيجة زيادة معدل التدفق التكنولوجي مع زيادة شدة التنافس بين المؤسسات، فإن أنشطة البحث والتطوير في المؤسسات لديها عدة خصائص منها:

- ظهور تقسيم العمل في عملية إنشاء المعرفة التكنولوجية، يحفز وجود معرفة متقدمة في مناطق جغرافية محددة؛
- تأخذ الأنشطة الابتكارية الشكل التراكمي في مجال التطوير بمرور الوقت، أي كل ما يمكن القيام به في المؤسسات حاضراً أو مستقبلاً يكون له علاقة بالماضي.
- ضرورة تحقيق التكامل التكنولوجي بين منظومة المنتج والإنتاج يعطي مساحة لأشكال جديدة من الابتكار، وغالباً ما يتحقق ذلك بتجميع أجزاء من المعرفة من مختلف المجالات وإدماجها بطريقة جديدة.¹

4-6-3 أهمية وظيفة البحث والتطوير: تتمثل أهميتها فيما يلي:

- هي مصدر كل إبداع تكنولوجي ومنه تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- تتحمل هذه الوظيفة المشاكل الخاصة بنقل التكنولوجيا وتوسيعها للاعتماد عليها في عملية الإبداع؛
- تساهم في تحسين الإنتاجية بالعمل على تحسين وسائل وطرق الإنتاج وتحسين نوعية المنتجات وتحسين الأداء العملي لليد العاملة ومنه زيادة العائد للاستثمارات المادية والبشرية.

¹- حسام الدين نظمي، مرجع سابق، ص 323.

4-6-4 أهداف وظيفة البحث والتطوير:

تشتق أهداف البحث والتطوير من أهداف الإدارة العليا للمؤسسة، ومن بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ما يلي:

- تطوير وابتكار منتجات جديدة؛
- تحسين المنتجات الحالية؛
- إيجاد استخدامات جديدة للمنتجات الحالية؛
- تحسين وتطوير عملية الإنتاج؛
- اكتشاف وتعزيز المعرفة وتوليد الأفكار والمفاهيم الجديدة؛
- تحليل ودراسة المنتجات المنافسة؛
- التأكد من أن المنتج والعملية الإنتاجية آمنة للعاملين والمستعملين والزبائن؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال: سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة، تغيير العمليات الإنتاجية، تحسين خدمة الزبائن، التقليل من تكاليف التصنيع.

4-6-5 متطلبات البحث والتطوير: هذه المتطلبات بمثابة أولويات ينبغي توافرها كمقومات رئيسية في

بناء القدرة التنافسية للاقتصاد ومنها:¹

- **السياسات الاقتصادية المناسبة:** توافر إجراءات اقتصادية من شأنها تطوير نشاطات البحث والتطوير، ومنه توافر سياسات اقتصادية ملائمة لتأهيل البحث والتطوير من خلال إنشاء أو تطوير البنية الأساسية والتجهيزات المطلوبة من أجل دعم القدرة التنافسية.
- **المتطلبات البشرية المؤهلة:** يتطلب الإبداع والابتكار، ووجود موارد بشرية مؤهلة بشكل متميز لوضع الحلول لمشكلات التصميم والإنتاج في المؤسسات المتخصصة.
- **المتطلبات المالية:** من الأساسيات الهامة لدعم إدارة البحث والتطوير في المؤسسة توفير الموارد المالية اللازمة لذلك.
- **المتطلبات التقنية والعلمية:** تعد هذه المتطلبات من المقومات الرئيسية لتوفير بناء لتطوير التكنولوجيا، لأنها تسهل عملية التطوير التكنولوجي وتبادل المعلومات فضلا عن الاندماج المعرفي، ومنه دعم نشاط البحث والتطوير.
- **المتطلبات التشريعية:** تسهل حقوق الملكية الفكرية الفعلية عمل الأسواق، وتعزز نقل التكنولوجيا بوسائل متعددة، منها الترخيص الطوعي، الاستثمار المباشر، مبيعات التكنولوجيا والمشاريع المشتركة، ومنه لكي يرتقي مستوى البحث والتطوير لابد من وجود تشريعات تضمن حقوق

¹- حسام الدين نظمي، حسني، مرجع سابق، ص 323.

- الملكية الفكرية من خلال ضمان حقوق المخترعين والمبدعين قانونيا لحماية إنتاجهم، بهدف تشجيعهم على الاستمرار في تفعيل دور هذا النشاط.
- **المتطلبات الاجتماعية والثقافية:** تعد البيئة الاجتماعية والثقافية من المستلزمات الضرورية لتحفيز الباحثين على الإبداع، الابتكار والبحث المستمر، وفي حالة عدم وجود هذه المتطلبات فإن الكفاءات البشرية تنتقل من مؤسساتها إلى مؤسسات أخرى.
 - **المتطلبات الإدارية:** هي أحد المقومات الهامة للبحث العلمي والتطور التكنولوجي، توفير الخدمات الإدارية من خلال إدخال تغييرات جذرية ومستمرة في النظام الإداري، لكي يرتقي مستوى الأداء بشكل مستمر.

المحور الخامس

نظرية اتخاذ القرار

المحور الخامس: نظرية اتخاذ القرار

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرار أساسى وحاسم فى أى نشاط للمؤسسة ونموها، ويتخذ القرار بعد أى مشكل سواء مشكل عادى، أو أزمة، أو فرصة. وعليه سوف نتناول فى هذا المحور ما يلى:

أولاً: ماهية اتخاذ القرار؛

ثانياً: أنواع القرارات؛

ثالثاً: نماذج اتخاذ القرار؛

رابعاً: خطوات اتخاذ القرار.

تنسب نظرية اتخاذ القرار إلى هيربرت سيمون Herbert Simon ، الذي اعطى تعريفا للتسيير يتمثل في كونه عملية اتخاذ القرار.

تتمثل اهم النقاط الفكرية لهذه النظرية في الجوانب التالية:

- الكفاءة في التسيير تعني الرضا وليس التعظيم؛
- الكفاءة هي المقياس الأساسي للقرارات التسييرية.

أولاً: ماهية اتخاذ القرار

5-1-1 تعريف اتخاذ القرار:

هي العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات التي يتم اتخاذها، يتحقق على ضوءها هدف محدد وعقلاني ألا وهو اتخاذ البديل المناسب.

5-1-2 خصائص اتخاذ القرار:

يتميز القرار الصحيح بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

- **الدقة النسبية للقرارات:** لا يمكن الوصول إلى ترشيد كامل القرار، وإنما يمكن الوصول إلى المعقولة والرشد، فعملية اختيار البديل الملائم تتم على خطوات متعددة وتحت تأثير عوامل مختلفة، ولهذا لا نستطيع إلى معلومات دقيقة وتنبؤ واضح دقيق بالأحداث التي تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل. تعدد الأهداف وتصادمها قد يبعد العملية عن اعتبارها كعملية حسابية قابلة للقياس بشكل دقيق.
- **تأثر القرارات بالعوامل الإنسانية والاجتماعية:** يتأثر القرار بعوامل سيكولوجية نابعة من متخذ القرار والمشاركين في اتخاذ القرار والمتأثرين به، أما العوامل الاجتماعية فهي نتيجة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- **القرار مرتبط بالزمن:** القرار امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، كما تمتد عملية القرار في المستقبل، وعليه درجة تأكد متخذ القرار من احتمالات نجاح القرار في تحقيق الحل المطلوب وأنواع التأثيرات المتوقعة نتيجة تنفيذ قرار معين.
- **تنصف بالعمومية والشمولية:** العمومية يعني نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات. أما الشمولية فهي اتخاذ القرار من جميع المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها.

¹- منية عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الخير، مصر، 2009، صص 94-95.

- أنها ديناميكية مستمرة: تعني الدينامية الحركية في اتخاذ القرار، يكون بانتقاله من مرحلة إلى أخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة. كما أن هذه العملية غالباً ما يغلب عليها طابع التغير المستمر من مرحلة إلى أخرى حسب تغيرات وظروف معينة (كمتغير النوعية وكمية المعلومات الموجودة).
- عملية اتخاذ القرار معقدة: تكمل صعوبتها في أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المختلفة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها. عملية اتخاذ القرار تتضمن أنشطة رئيسية تمر بثلاث مراحل:
- مرحلة البحث والاستطلاع: يتم فيها اكتشاف المشكلة والحاجة لاتخاذ القرار لحلها؛
- مرحلة التفكير والتصميم: يتم فيها البحث عن البدائل المختلفة، تحليلها وتقييم البدائل؛
- مرحلة المقارنة والاختيار: يتم فيها اختيار بديل معين لحل المشكلة والوصول إلى الهدف.
- وضوح الهدف: على متخذ القرار أن يحدد الهدف الذي يريد تحقيقه بوضوح ودقة.
- الموضوعية: الموضوعية في اتخاذ البديل، والواقعية هي امكانية تنفيذ البديل الأفضل في ظل توفر الإمكانيات المادية والبشرية.

ثانياً: أنواع القرارات:

قبل التطرق إلى أنواع القرارات، لابد من معرفة القرار

تعريف القرار: يعني الخروج من عدم التأكد بكسر السلوكات العادية من أجل حل مشكلة، أو اكتساب فرصة، أو القيام باختيار مناسب.

تختلف أنواع القرارات حسب المعيار الذي تم بواسطته التفرقة بينها، في هذا الصدد نقتصر على تقسيمين اثنين، قسم كونتز koontz وزملاؤه القرارات إلى نوعين حسب الجدول التالي.

الجدول رقم (5.1): أنواع القرارات حسب درجة التكرار

القرارات الغير مبرمجة	القرارات المبرمجة
<p>نظرا لوجود مستجدات ومشاكل جديدة، تتعامل هذه القرارات مع مواقف غير محددة، فهي قرارات مرتبطة بمهارات تقديم حلول مبتكرة مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ابتكار نوع جديد من السلع؛ - غزو أسواق جديدة؛ - قرار التوسع؛ - قرار الاندماج. 	<p>وهي القرارات التي تتعامل مع مشكلات ومواقف روتينية بناء على عادات سابقة أو أساليب وطرق وإجراءات محددة سلفا، يتخذ القرار من واقع اللوائح المعمول بها في مجالي الإنتاج والأفراد، مثل:</p> <ul style="list-style-type: none"> - القرارات التي تحدد كميات الإنتاج اليومية أو السنوية؛ - القرارات المتضمنة للتعيينات أو التوظيفات؛ - القرارات المنظمة لعمليات الصيانة.

المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998، ص، 143

تتسع مساحة القرارات الغير مبرمجة كلما اتجهنا إلى قمة الهرم الإداري (من الإدارة الدنيا إلى الإدارة العليا)، بينما تتسع مساحة القرارات المبرمجة كلما نزلنا إلى قاعدة الهرم (من الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى).

من جهة ثانية، قدم أنسوف Ansoff اقتراحا آخر لتقسيم القرارات، وهذا حسب درجة اهميتها إلى ما يلي:

- **قرارات استراتيجية:** وهي قرارات تتخذ مركزيا وبصفة غير متكررة، مثل: قرار تنويع النشاط، معدل عائد الاستثمار، قرار اختيار توقيت البدء في التوسع؛
- **قرارات تنظيمية أو إدارية:** هي قرارات متكررة نسبيا، تتخذها الإدارة الوسطى؛
- **قرارات تشغيلية:** هي قرارات تتسم بدرجة كبير من اللامركزية والتكرار، مثل: أساليب الإشراف والرقابة اليومية، قرار جدولة الإنتاج.¹

¹- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 145.

ثالثا: نماذج اتخاذ القرار:

هناك العديد من النماذج في اتخاذ القرار، نطرح أهمها في الجدول كما يلي:

الجدول رقم(5.2): نماذج صنع واتخاذ القرارات

النموذج الافتعالي The Garbage-can Model	النموذج التدريجي The Incremental Model	النموذج المرضي The Satisficing Model	النموذج الرشيد The Rational Model
يتصرف المدير في هذا النموذج وفق نمط لا يتفق مع العقلانية والرشد المطلوبين لاتخاذ القرارات. وهو يأخذ شكلين: -اتخاذ المدير لقرارات يبرر بها قرارات خاطئة أو غير مدروسة اتخذها سابقا بحجة أنها مهمة أو رشيدة. - محاولة البحث عن مشكلات، لأن المدير لديه العديد من الحلول الجاهزة ويريد تنفيذها، كأن يفتعل مشكل مع الموردين لإثبات قدرته على التفاوض الذي أخذ دورة تكوينية بشأنه	يقدم المدير وفقا لهذا النموذج استجابة محدودة، بغرض تخفيف حدة المشكلة أي العمل على امتصاص الصدمة في الأجل القصير. هذا النموذج لا يقدم حولا طويلة الأجل ودائمة، لا يتفق هذا النموذج مع النموذج المرضي إلا في كونه لا يتطلب قدرا كبيرا من المعلومات، على العكس من النموذج الرشيد الذي يتطلب الإلمام بكافة الظروف والمتغيرات وتوقعات نتائجها.	يصف سيمون هيربرت (1950) هذا النوع من النماذج بالرشد المحدد(المقيد)، فلا يستطيع أي مدير اتخاذ القرار مثالي وذلك لأن: -قدرته المعرفية محدودة؛ - خضوعه لقيود الزمن، تفوق بذلك تكلفة التأخر في اتخاذ القرار الملائم مثل، أن تعتبر مؤسسة ما ديونها ملغاة، لأن تكلفة تحصيلها تفوق قيمتها أصلا.	تتسم قراراته بالرشد وتتوخى بالكمال. يقترح متخذه حلول مثالية، أي أن لديهم إلماما بكافة البدائل وكل النتائج وتوقعاتها. ما يؤخذ على هذا النموذج صعوبته عمليا، إذ يستحيل على من يقرر شراء سيارة مثلا التوفيق بين الإيجابيات كالجودة العالية، سرعة فائقة، سعر منخفض...

المصدر: بولرباخ عسالي، تسيير المؤسسات: بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص، 55.

رابعاً: خطوات صنع واتخاذ القرار:

لكي يتخذ القرار بسلامة وفعالية، لابد من احترام جملة المراحل والخطوات التالية:¹

1-4-5 تحديد الهدف أو المشكلة:

يبدأ المدير في التساؤل عن الموقف الحالي والموقف المرغوب والفرق بينهما، أي المشكلة، وما هو سبب الاختلاف؟ ويكون ذلك وفق ثلاثة مراحل كما يلي:

• الاستكشاف:

وهذا بمتابعة الموقف الحالي على ضوء المتغيرات التي تؤدي إلى ظهور المشكلة، وملاحظة العوارض والأسباب. يجب عدم الخلط بين المشكلة (الأسباب الحقيقية) وبين عوارضها (الأعراض الظاهرية)، كما لا ينبغي تضخيم المشكلة ولا التقليل من شأنها، وأن يلتزم المدير بالموضوعية ويتجنب التحيز والذاتية.

• التعرف الدقيق:

وهذا بتحديد الحجم الحقيقي للاختلاف بين الموقف الحالي ونظيره المرغوب فيه وترجمته كمياً ونوعياً.

• التشخيص:

ينقل المدير بعد ذلك إلى تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة على المشكلة، وتحديد النتائج المترتبة على وجودها.

4-5-2 تحديد بدائل الوصول إلى الهدف أو حلول المشكلة:

وهذا بالتعرف على البدائل الممكنة، حيث يشترط بديلين على الأقل، لأن اعتماد بديل واحد لا يعتبر اختياراً لأنه بديلاً واحداً حتمياً، وعليه نكون أمام إكراه لا اختيار، ومنه لا حديث عن اتخاذ القرار. يستعان في عملية تحديد وتقديم البدائل بأسلوب العصف الذهني، والذي يعتمد على عدة مبادئ:

- عدم نقد الأفكار الجديدة؛
- تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار؛

¹ - منعم زمرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار زهران، بدون سنة وبلد النشر، صص 14-15.

- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها.

4-5-3 تقييم البدائل:

بعد تحديد أكبر قدر ممكن من البدائل، يقوم المدير بحصر مزايا وعيوب كل بديل، ليتمكن من تقييم كافة البدائل بطريقة منطقية، وذلك على سير على عدة معايير أهمها:

- إمكانية التطبيق:

في حدود القيود التنظيمية المفروضة كالوقت، الميزانية، التكنولوجيا والسياسات...، وفي حالة انعدام إمكانية التطبيق في أي من الاقتراحات، يقوم باستبعاد ذلك الاقتراح، كما يستبعد الحلول الجزئية.

- الجودة:

وهي القدرة على حل المشكلة بفعالية.

- القبول:

ويخص درجة استعداد كل من متخذ القرار والمتأثرين به لتأييده والمساهمة في تنفيذه.

- التكاليف:

حيث يتوقع المدير الموارد اللازمة لاعتماد البديل، والآثار الجانبية الغير مرغوبة.

- المعكوسية:

ونقصد بها إمكانية العودة إلى نقطة البداية أي الرجوع العكسي.

- الأخلاقيات:

اتفاق البديل مع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والمعايير الأخلاقية للمديرين.

4-5-4 اختيار أفضل البدائل:

لاختيار أفضل البدائل، يستحسن التوفيق والمزج بين مختلف المعايير السابقة، وذلك بتحقيق أكبر قدر ممكن منها، أو بالتركيز على الأولويات الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

4-5-5 إصدار القرار:

يأخذ القرار الذي تم تبني بديله عدة أشكال، فقد يكون كتابيا في صيغة أمر، تعليمة، محضر اجتماع...، وقد يكون شفويا كأن يكون اتصالا هاتفيا أو توجيهات مباشرة، كما يمكن أن يأخذ أي شكل آخر يدل على محتواه. تعطي خطوة إصدار القرار صفة الشرعية للقرار، بمعنى أن محتواه يدخل حيز الإلزام منذ صدوره، وبإمكان متخذه محاسبة المرؤوسين على مدى تنفيذه.

4-5-6 تنفيذ القرار:

يمكن أن ينجح المدير في المراحل السابقة ويفشل في هذه الخطوة، نظرا لوجود الصعوبات في التنفيذ، فالتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

- إقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل أو تحقيق الهدف؛
- توفير الموارد الكافية الوافية لتنفيذه؛
- واقعية القرار ودقته ووضوحه؛
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

4-5-7 تقييم النتائج:

لتقييم نتائج التنفيذ، يقوم متخذ القرار بمتابعة التقدم في التنفيذ خطوة بخطوة، وذلك للتأكد من حل المشكلة فعليا أو تحقيق الهدف المنشود. يستعين متخذ القرار في تقييم النتائج على نظام المعلومات المتوفر لدى المؤسسة، وحيثما وجد خطأ أو الخلل يراجع الخطوة المعنية، وتتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر لذلك.

الخاتمة:

المؤسسة هي تنظيم، ونظام حركي في عناصرها وبنياتها الداخلية ومنفتحة على بيئتها، هدفها تقديم منفعة اقتصادية واجتماعية.

اقتبس التسيير عددا هاما من المفاهيم التي أصبحت أساسية بالنسبة له من المدرسة العلمية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية إلى مدرسة النظم ذات المنهج المتعدد الحقوق، إذ استخلصوا رواد هذه المدارس على وجود أربعة وظائف رئيسية للتسيير المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

يعتبر التسيير علما لأنه يقوم على استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل، معتمدا في ذلك على التقنيات والطرق الكمية. ويعتبر فنا لأنه يتطلب اللجوء إلى التقدير والمحاكمة الشخصية، قصد معالجة الجوانب الغير كمية لعملية التسيير، وعلى رأسها الجوانب الإنسانية المتعلقة بالتعامل مع الأفراد الذين يشكلون العنصر الرئيسي الحيوي في التنظيم.

التسيير هو تلك الطريقة العقلانية للتنسيق بين مختلف الموارد المادية، المالية والبشرية عن طريق التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة قصد تحقيق الأهداف المرجوة. فالتسيير من المفاتيح الأساسية التي حققت للمؤسسات المزايا التنافسية والريادة في سوق الأعمال.

قائمة المراجع باللغة العربية:

- 1- ابراهيم عبد لعزیز، الإدارة العامة: العملية الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1994.
- 2- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008.
- 3- أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
- 4- أحمد نافع المدادحة، سلامة سويلم النوافعة، مبادئ التخطيط والتنظيم في الإدارة والمكتبات، دار صفاء، الأردن، 2013.
- 5- بسام عبدالرحمن الجرايدة، إدارة العلاقات العامة، دارأسامة، عمان، 2013.
- 6- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 7- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010.
- 8- بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، 2010.
- 9- بولرياح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 10- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للشراء والإمداد، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
- 11- حسام الدين نظمي حسني، علا عبد اللطيف صباح، فاعلية عمليات البحث والتطوير في تحسين كفاءة إنتاج الزجاج اليدوي، international Design Journal, Volume 10, Issue2, 2020.
- 12- حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد، عمان، 2010.
- 13- خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال، دار الأيام، الأردن، 2013.
- 14- خضير كاظم الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، دار إثراء، عمان، 2009.
- 15- الداوي الشيخ، تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي والتسيير، حوليات جامعة الجزائر، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 15-06-2005.
- 16- زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، عمان، 2008.

- 17- زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء، أردن، ط4، 1997.
- 18- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، الأردن، 2006.
- 19- سكر كنزة، مطبوعة في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2020.
- 20- سليمان عبيدات خالد، مصطفى نجيب شاويش، إدارة المواد: الشراء والتخزين، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 21- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم- المجالات- الاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007.
- 22- سميرة عميش، مطبوعة محاضرات اقتصاد المؤسسة، جامعة مسيلة، 2015-2016.
- 23- سيد أحمد يوسف، تأثير المهارات المقاولاتية على الطلبة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017-2018.
- 24- صولح سماح، محاضرات في تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.
- 25- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998.
- 26- عبد الله السنومي، الاتصال في عصر العولمة، الدور والتحديات، دار النهضة، بيروت، 2001.
- 27- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2004.
- 28- علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1985.
- 29- علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2002.
- 30- علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 31- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2006.
- 32- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 33- فايز جمعة، صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006.

- 34- فتحي أحمد ذياب عواد، إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2012.
- 35- فضيلة بوطورة، مداخلة حول التعليم المقاولاتي في الجامعة، ملتقى وطني حول أهمية ودور دار المقاولاتية في الجزائر، جامعة تبسة، الجزائر، 2018.
- 36- كيلاني صونية، محاضرات في تسيير المؤسسة، بدون سنة وبلد النشر.
- 37- مجدوب بحوصي، استراتيجية الذكاء الاقتصادي لاستدامة المقاولاتية مع الإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد4، 2017.
- 38- محمد الصيرفي، بشير العلاق، التخزين السلعي، دار المناهج، أردن، ط1، 2002.
- 39- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، الجزء الأول في التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
- 40- محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
- 41- محمد صالح التجاني أحمد حبيب، أثر التخطيط على أداء المؤسسات (دراسة حالة الشركة السودانية للاتصالات سودان)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية، كلية الدراسات العليا، السودان، 2009.
- 42- محمد صالح عقيقي، التسويق الدولي، وكالة المطبوعات - الكويت، 1980.
- 43- محمد فريد الصحن، التسويق: المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- 44- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة: النظريات، العمليات، الوظائف، دار وائل، ط2، عمان، 2004.
- 45- المساعد زكي خليل: " التسويق في المفهوم الشامل " دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 46- مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف، الرياض، مكتبة الشقري، ط2، 1998.
- 47- منجي نظامي وآخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2012.
- 48- منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار زهران، بدون سنة وبلد النشر.
- 49- منية عطية، خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الخير، مصر، 2009.
- 50- منيرة سلامي، أساسيات تسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2016-2017.

- 51- مهني بوريش، مساهمة في تخفيض تكاليف المؤسسة من خلال التحكم في وظيفة التموين، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2011-2012.
- 52- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2، 1998.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2007.
- 53- هيثم الزغبى وآخرون، إدارة المواد: مدخل حديث للشراء والتخزين، دار الفكر، عمان، 2000.
- 54- هيثم عبد الرحمن أحمد السامرئي، آلية تنظيم وإعادة تنظيم المؤسسات الإعلامية المعاصرة ووظائفها، بحوث ودراسات في الشؤون الاجتماعية، العدد 133، الكلية الاماراتية الكندية الجامعية، 2017.

قائمة المراجع بالأجنبية:

- 1- A. Rambaux, Gestion économique des stocks, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2001.
- 2- Elie Salim, Gestion des stocks- les points clés, édition d'organisation, paris, France, 1990.
- 3- MOHAMEDSeghirDjitli . « Marketing » Bertiedition .alger, 1998.
- 4- Mohammed Y. A. Alsabbah, Hazrillzwar Ibrahim , The Influence of Training System on Employees' Hard Skills in the Palestinian National Authority, Open Access Library Journal, School of Management, Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia, 2018.
- 5- Benyahia Farid, Management, vade mecum du manager : Pilotes des entreprises, édition Dar Elhouda, Ain M'lila, Algérie, 2011.
- 6- Chantal Bussenault, Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, 4ème édition, libraire Vuibert, Paris, 2006.
- 7- Farid Makhlouf, L'Entreprise : Organisation et Gestion, Edition Pages Bleues , Algérie, 2006.
- 8- Fhrizz S. De Jesus, CleahF , A Case Study of the Organization and Management of BongabonMarketVendorsMulti-PurposeCooperative, Open Access Library Journal, University of Science and Technology, Cabanatuan, Philippines, 2021.
- 9- G.R.Terry et S.G.Franklin, les Principes du Management, Economica, Paris, 1985.

10- GhedjghoudiElhadi, le Management : théorie et pratique, office des publications universitaires, 2012, Alger.