

الجمهورية العربية السورية

جامعة الاتحاد الخاصة

كلية العلوم الادارية

**مقرر**

## **اساسيات الادارة 2**

الدكتور: جمال العص

## الفصل الأول: وظائف الإدارة

### تعريف الإدارة:

الإدارة هي : نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة بغية تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة و فاعلية .

### 1- مفهوم وظيفة التخطيط.

التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة في أي منظمة. فهو نشاط ذهني يسبق أي عمل تنفيذي، ويتميز التخطيط عن غيره من وظائف الإدارة بناحيتين: أولوية التخطيط: أي أن وظيفة التخطيط تسبق وظائف الإدارة الأخرى إذ لا معنى لوجود تنظيم من دون تخطيط.

والناحية الثانية التنبؤ: فوظيفة التخطيط تتعلق بالمستقبل وكيفية مواجهة المشكلات والعقبات التي قد تحدث فيه أي أن المستقبل أمره مجهول ولا يمكن مواجهته إلا عن طريق التخطيط الذي يقوم على التنبؤ.

### الفرق بين الخطة والتخطيط:

التخطيط هو نشاط فكري مستمر يبدأ عند التفكير بعمل معين واتخاذ كل ما يلزم من أجل الوصول إلى تنفيذ هذا العمل بالشكل الأمثل عن طريق تحليل الواقع الحالي لكافة أنشطة المنظمة ومن ثم التنبؤ بالمستقبل بالشكل الذي يسهم بتحقيق الأهداف .

الخطة هي ثمرة وناتج عملية التخطيط فهي توضح بشكل تفصيلي المراحل التي يجب القيام بها ومسؤوليات من يقوم بها والتوقيت اللازم لكل مرحلة والموارد والامكانيات التي تتطلبها، أي أن الخطة محددة بزمن معين بينما التخطيط عمل مستمر.

### ما هي علاقة التخطيط بالرقابة؟ ناقش.

هناك علاقة وثيقة بين التخطيط والرقابة، فالتخطيط يقدم للرقابة المعايير والرقابة تؤكد لرجل التخطيط أن الأعمال تنفذ كما هو مخطط لها.

## تعريف وظيفة التخطيط:

التخطيط هو نشاط فكري يقوم على التنبؤ ووضع الأهداف واتخاذ كل ما يلزم من أجل الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية عن طريق مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج اللازمة.

وهناك تعريف آخر: هو الطريق الذي يرسم وعلى جميع المستويات الالتزام بهذا الطريق.

كما أنه يمكن تعريفه بأنه الفجوة بين ما نحن عليه وما نريد الوصول إليه.

## العوامل التي تؤكد على أهمية التخطيط:

- ١\_ زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المستقبل والتغيرات التي يمكن أن تحدث فيه.
- ٢\_ التركيز على الأهداف.
- ٣\_ تخفيض التكاليف.
- ٤\_ تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أعمال وأنشطة المنشأة.
- ٥\_ تسهيل عملية الرقابة.

## مبادئ التخطيط:

- ١\_ مبدأ العلمية: ويعني أنه يجب أن يستند التخطيط إلى بيانات ومعلومات واضحة ودقيقة.
- ٢\_ مبدأ الشمولية: يجب أن تشمل عملية التخطيط كافة جوانب النشاط الاقتصادي في المنشأة.
- ٣\_ مبدأ المرونة: يجب أن تكون الخطة الموضوعية قابلة للتعديل والتكيف مع الظروف المستجدة والتغيرات المفاجئة.
- إن مبدأ المرونة لا يعني إطلاقاً التساهل في عملية التنفيذ وإجراء التعديلات في الخطة كلما انحرف الأداء عما هو مخطط.
- ٤\_ مبدأ الواقعية: يجب أن تكون الخطة الموضوعية متناسبة مع الإمكانيات والموارد المتاحة حتى تكون قابلة للتنفيذ.
- ٥\_ مبدأ الاستمرارية: إن التخطيط عمل مستمر ما دام الهدف مواجهة المستقبل.
- ٦\_ مبدأ التوقيت المحكم: يقوم التوقيت الدقيق على ناحيتين:
  - ١\_ الرأسية العمودية: أي تنفيذ عمل معين وليكن بناء مشفى، يجب أن يبدأ في تاريخ معين وينتهي في تاريخ معين.

٢\_ التوقيت الأفقي: هو الذي يربط بين الأنشطة المختلفة.

٧\_ مبدأ إلزامية الخطة:

لكي تكون الخطة فعالة وقابلة للتنفيذ يجب أن تكون ملزمة لكافة الجهات في المشروع ولكي تكون ملزمة يجب أن تعمم بقانون أو تصدر بأمر إداري.

## أنواع الخطط:

### ١\_ أنواع الخطط من حيث المعيار الزمني:

الخطط قصيرة الأجل:

وهي الخطة التي تغطي فترة زمنية لا تزيد عن سنة وقد تكون لشهر أو ستة أشهر أو أربعة أشهر، ومن الضروري أن تتميز بالأمر التالية:

- ١\_ تحقيق التنسيق مع الخطط طويلة الأجل: أي يجب ألا تخرج الخطة القصيرة الأجل عن حدود الخطة طويلة الأجل.
- ٢\_ تلاؤم الخطط القصيرة الأجل مع الحوادث المؤقتة والطارئة حيث أنها تتميز بقدرتها على التكيف والتلاؤم مع الحوادث والتبدلات الطارئة.
- ٣\_ إن الخطط قصيرة الأجل غالباً ما تقوم على أسس أوضح وأدق من تلك التي تقوم عليها الخطط طويلة الأجل والسبب هو إمكانية معرفة أسس التخطيط قصير الأجل ولعدم وجود فاصل زمني طويل بين فترة إقرار الخطة وفترة تنفيذها، كما أن التنبؤ لفترة قصيرة أمر مقدور عليه نسبياً.

٢\_ الخطط متوسطة الأجل:

وهي الخطط التي تغطي غالباً فترة زمنية معينة لا تقل عن سنة ولا تزيد عن خمس سنوات.

٣\_ الخطط طويلة الأجل:

وهي الخطط التي تغطي عادة فترة زمنية تزيد عن خمس سنوات وتتعلق بالأهداف العامة والاستراتيجية إلى المدى البعيد.

أنواع الخطط من حيث الشمول:

١\_ الخطط الشاملة:

تتناول جميع أنشطة المنظمة في خطوط عريضة أي تقتصر على النواحي الرئيسية والمهمة وتترك نواحي التفاصيل إلى الخطط الجزئية، وتبدو أهمية الخطط الشاملة بصورة أساسية في قدرتها على تحقيق درجة عالية من التنسيق بين نشاطات المنظمة المختلفة.

## ٢\_ الخطط الجزئية:

وهي الخطط التي تتناول نشاط أو نشاطين على الأكثر من أنشطة المنظمة.

### أنواع الخطط حسب نطاق الأنشطة:

خطط استراتيجية.

خطط تشغيلية.

خطط ميزانية (تكتيكية).

الفرق بين الخطط الاستراتيجية والخطط التكتيكية:

#### ١\_ من حيث المستوى الإداري:

يتم إعداد الخطط الاستراتيجية من قبل المستويات الإدارية العليا في المنظمة، بينما يضع الخطط التكتيكية المستويات الإدارية الوسطى.

#### ٢\_ من حيث الفترة الزمنية:

الخطة الاستراتيجية تغطي زمن أكثر من التكتيكية.

#### ٣\_ من حيث التكرار:

تكون الخطط الاستراتيجية غير متكررة من حيث النشاطات والأهداف على عكس الخطط التكتيكية التي تكون متكررة.

#### ٤\_ من حيث الشمول:

تغطي الخطط الاستراتيجية عادة المنظمة ككل، بينما تغطي الخطط التكتيكية جزء من أنشطة المنظمة.

### أنواع الخطط حسب درجة الاستعمال:

#### ١\_ الخطط وحيدة الاستعمال:

توضع من أجل تحقيق هدف معين غير متكرر باستمرار فمثلا قد توضع خطة لشراء آلات جديدة أو لمعالجة مشكلة أو صعوبة أو أزمة قد تعترض عمل المنظمة، وعندما تنجح المنظمة في تحقيق ذلك ينتهي مفعول الخطة الموضوعية.

## ٢\_ الخطط الدائمة:

تتميز هذه الخطط بأنها تستعمل في كل مرة يواجه المسؤولين نفس العمل أو المشكلة الذي دعا إلى استعمالها، وأهميتها هي التخفيض في التكاليف.

### أنواع الخطط حسب المعيار الوظيفي:

#### ١\_ خطة الشراء:

هي الخطة التي تهدف إلى تأمين كل المستلزمات الأولية اللازمة لخطة الإنتاج بالكمية والنوعية والسعر والتوقيت.

#### ٢\_ خطة التخزين:

تهدف إلى تأمين كل ما يلزم لخطة الإنتاج في الوقت المناسب.

#### ٣\_ خطة الإنتاج:

تهدف إلى تقديم منتجات تتناسب من حيث الكمية والنوعية مع متطلبات خطة التسويق.

#### ٤\_ خطة التسويق:

تهدف إلى التعرف على أذواق المستهلكين ورغباتهم والعمل على إشباع هذه الحاجات والرغبات.

#### ٥\_ خطة الموارد البشرية:

وتهدف إلى توفير العمالة اللازمة كما ونوعاً وتأمين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وتدريبها والحفاظ عليها.

#### ٦\_ خطة التمويل:

تهتم بتدبير احتياجات المنظمة من الأموال اللازمة لتحقيق أهدافها.

#### ٧\_ خطة العلاقات العامة:

وتهدف إلى تحسين العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال تمتين العلاقة بينها وبين المجتمع المحيط.

#### ٨\_ خطة البحوث والتطوير:

تهدف إلى تأمين التكنولوجيا التي تحتاجها المنظمة.

#### ملاحظة هامة:

السياسات والإجراءات والقواعد هي خطط دائمة الاستعمال؛ بينما البرامج والموازنة هي خطط وحيدة الاستعمال.

## عناصر الخطة:

### ١\_ الأهداف:

ويقصد بها مجموعة من الغايات أو النتائج المراد تحقيقها من قبل المنظمة خلال فترة زمنية معينة.

خصائص الأهداف الفعالة:

### ١\_ قابلية القياس:

هناك علاقة وثيقة بين قابلية الهدف للقياس ودرجة فعاليته وهي علاقة طردية أي كلما زادت قابلية الأهداف للقياس ارتفعت درجة فاعليته، ولذلك الهدف الذي يمكن قياس نتائجه يعد واضح.

### ٢\_ الواقعية:

يجب أن يتسم الهدف بالواقعية.

### ٣\_ الوضوح والتحديد:

الأهداف الواضحة والمحددة بشكل دقيق أكثر فاعلية من الأهداف الغامضة.

### ٤\_ درجة إثارة الهدف للتحدي:

تزداد فاعلية الهدف بازدياد تحفيزه لأعضاء التنظيم.

### ٢\_ السياسات:

وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها المستويات الإدارية العليا حيث تعد السياسات بمنزلة دستور للعمل ومرشد للعاملين حول الطرق والأساليب الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف الموضوعية.

### ٣\_ الإجراءات:

هي مجموعة من الخطوات التي يجب اتباعها حسب تسلسل زمني محدد وصولاً لتنفيذ عمل معين.

فالإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل بينما السياسات مرشدة للتفكير واتخاذ القرارات.

الإجراءات خطط خاصة نسبياً بينما السياسات خطط عامة.

### ٤\_ القواعد:

يقصد بها تلك الأحكام العامة التي تشترط تنفيذ عمل معين بشروط محددة.

### ٥\_ البرامج:

وهي التي توضع لكي تبين وقت بداية ونهاية كل عمل تفصيلي من الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف النهائية للخطة.

#### ٦\_ الموازنات التخطيطية:

وهي عنصر من عناصر الخطة، تبين بالتفصيل كيف سيتم صرف الأموال على تنفيذ الخطة خلال فترة زمنية معينة وعادة تكون سنة واحدة وتبين أيضا كيف يمكن الحصول على الأموال اللازمة.

تعتبر السياسات بمثابة دستور للعمل حيث يطلق دستور العمل على السياسات. تختلف الإجراءات عن السياسات حيث أن الإجراءات حسب تسلسل زمني وهي مرشدة للتنفيذ، وأيضا تعتبر خطط خاصة، والسياسات لا تتطلب ترتيب زمني حيث ترشد للتفكير واتخاذ القرار ولا تتطلب تسلسل زمني.

#### مراحل وضع الخطة:

##### ١\_ تحديد الأهداف:

يجب التأكيد على الفرق بين مراحل وضع الخطة وبين عناصر الخطة، فمراحل وضع الخطة هي مجموعة من الخطوات، تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار حسب ترتيب زمني محدد، وتكون المراحل حسب تسلسل زمني محدد، أما عناصر الخطة فهي الأجزاء التي تتكون منها الخطة دون ترتيب زمني.

الهدف هو المشكلة، يجب أن يحدد بشكل واقعي وموضعي وواضح وقابل للقياس من أجل توجيه جميع المواد المادية والبشرية لتحقيق هذا الهدف والتخلص من جميع الجهود غير الضرورية بالإضافة إلى المساعدة في الرقابة على مدى تنفيذ هذا الهدف.

##### ٢\_ إجراء التنبؤات:

في هذه المرحلة يتم التنبؤ بمختلف ظروف البيئة الداخلية والخارجية والحصول على كل المعلومات المطلوبة والتي تساعد على تحديد البدائل.

##### ٣\_ البحث عن البدائل:

لتحقيق أي هدف هناك أكثر من بديل ولكل بديل أو خيار سلبيات وإيجابيات (زيادة أرباح المنظمة ١٥ % في السنة القادمة هو الهدف).

تكون البدائل:



- زيادة الأسعار.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.

٤\_ تقييم البدائل:

تحديد سلبيات وإيجابيات كل بديل.

٥\_ اختيار البديل الأمثل (القرار):

البديل الأمثل هو البديل الذي يحقق الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف (وقت، جهد، مال، معلومات).

٦\_ إعداد الموازنة التخطيطية:

تعبير كمي أو نقدي عن خطة، تحدد هذه الموازنة مصادر واستخدامات الأموال وحصص كل نشاط من هذه الأموال.

٧\_ تكوين الخطط الفرعية:

قد تحتاج الخطة الرئيسية إلى مجموعة من الخطط الفرعية التي تساعد على تنفيذها بالشكل الأمثل.

٨\_ الرقابة ومتابعة الأداء:

لا بد من متابعة عملية التنفيذ خطوة بخطوة للتأكد من أن الأعمال تنفذ كما هو مخطط لها والعمل على كشف الانحرافات وتحديد أسبابها وتصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل. الرقابة الوقائية أهم أنواع الرقابة.

### عوامل نجاح الخطة (التخطيط):

١\_ وضوح الهدف:

الأهداف الغامضة تؤدي إلى نتائج غامضة لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ومحددة من قبل جميع القائمين عليها تخطيطاً وتنفيذاً.

٢\_ كفاءة الجهاز الإداري:

مهما توفرت للمنظمة موارد بشرية ومادية لا يمكن أن تضمن تحقيق الأهداف بالشكل الأمثل إلا من خلال توفر إدارة كفوءة محفزة تستطيع تحديد الأهداف بشكل صحيح، وأيضاً قادرة على

التنبؤ ووضع مجموعة من البدائل واختيار أفضلها لتحقيق الهدف لذلك يجب تدريب هذا الجهاز الإداري وتمييزه بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

٣\_ صحة المعلومات (توفير المعلومات الصحيحة):

التخطيط يقوم على التنبؤ والتنبؤ يقوم على المعلومات.

التخطيط الصحيح يقوم على تنبؤ صحيح والتنبؤ الصحيح يقوم على توفر المعلومات.

كلما توفرت المعلومات بالكمية والدقة المناسبة كلما كان التنبؤ قائم على معلومات صريحة و أقرب للواقع، وكلما كان التنبؤ كذلك كلما كان التخطيط القائم عليه أكثر فعالية في تحقيق الأهداف الموضوعية.

٤\_ مشاركة الإدارة الدنيا:

أهمية مشاركة الإدارة الدنيا تنبع من معرفة بواقع العمل والمشاكل التي تواجهه وبالتالي هي أكثر قدرة على تقديم الاقتراحات والحلول اللازمة لمواجهة هذه المشاكل (هي الأقرب لواقع التنفيذ).

٥\_ الرقابة ومتابعة تنفيذ الخطة: لا خطة فعالة دون رقابة دائمة.

---

## التخطيط والإدارة الاستراتيجية:

### أولاً مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

لقد مرت الممارسات الإدارية بأربعة مراحل لتحقيق أهدافها وهي:

#### المرحلة الأولى:

وهي أسوأ هذه المراحل حيث تعاملت الإدارة مع الحاضر بقصد التغلب على المشكلات اليومية واهتمت في هذه المرحلة بحل المشكلات اليومية التي كانت تعترضها عملاً بمبدأ الإدارة بالأزمات، وتسمى مرحلة التخطيط للحاضر (الإدارة بالأزمات).

#### المرحلة الثانية:

حيث اهتمت الإدارة بالتنبؤ بالمشاكل التي قد تحدث في المستقبل القريب مستخدمة التخطيط قصير الأجل ولم يساعد المنظمة لحل مشاكلها.

#### المرحلة الثالثة:

مرحلة التخطيط للمستقبل الطويل الأجل، ورغم نجاحه نسبياً إلا أنه تعامل مع متغير واحد أو اثنين على الأكثر عجل بفشله ولم يساعد المنظمة على مواجهة المشكلات والأزمات التي حالت دون تحقيق أهدافها.

#### المرحلة الرابعة:

والتي اعتمدت على التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ بالاعتبار مجموعة الظروف والمتغيرات التي تؤثر في عمل المنظمة، وهذه المرحلة أفضل المراحل وقد ظهرت في منتصف القرن العشرين وتحول بعد ذلك إلى الإدارة الاستراتيجية.

ويقوم التخطيط الاستراتيجي على تبني مدخل التخطيط من أعلى إلى أسفل، والإدارة الاستراتيجية ظهرت في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي.

والهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو محاولة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

### مراحل الإدارة الاستراتيجية:

#### 1\_ تحديد رسالة المنظمة:

وهي مبرر وجود المنظمة، وهنا يجب التأكيد على الفرق بين رسالة المنظمة ورؤية المنظمة، فالرسالة هي مبرر وجود المنظمة؛ أما رؤية المنظمة فهي المكانة التي تريد المنظمة الوصول إليها في المستقبل البعيد.

## ٢\_ تحليل البيئة الداخلية:

(تساعد على تحديد نقاط الضعف والقوة في المنظمة)

وتمر بمراحل:

أ\_ تحليل الإمكانيات المالية.

ب\_ تحليل الإمكانيات البشرية.

ج\_ تحليل الإمكانيات التنظيمية والإدارية.

د\_ تحليل الإمكانيات الفنية للمنظمة.

## ٣\_ تحديد نقاط الضعف والقوة.

## ٤\_ تحليل البيئة الخارجية:

يساعد المنظمة على تحديد الفرص والتهديدات (الموردين، الموزعين، المستهلكين، المنافسين، الظروف الاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية).

## ٥\_ تحديد الفرص والتهديدات.

## ٦\_ صياغة الاستراتيجية.

## ٧\_ تطبيق الاستراتيجية.

## ٨\_ الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء.

## تعريف الإدارة الاستراتيجية:

هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة لتحليل البيئة الداخلية والخارجية ووضع الاستراتيجية وتنفيذها والعمل على مراقبتها باستمرار بما يحقق أهداف المنظمة ويساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

إدارة المحافظ الاستراتيجية للمنظمة:

المحفظة المالية: هي التشكيلة أو المزيج المتنوع من الأوراق المالية التي يستثمرها الأفراد والشركات بغرض تحديد الأرباح (سندات، أسهم....).

## 2- التنظيم.

### أولا مقدمة:

بعد وضع الخطة لابد من ترجمة الخطة إلى دافع ملموس من خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤولية ومنح السلطة وتحديد خطوط الاتصال ..... الخ.  
وإذا كان التخطيط يجاوب على سؤالين: ما العمل ومتى يجب القيام به؟، فإن التنظيم يجاوب على سؤالين من سيقوم بالعمل وكيف؟

### ثانيا: علاقة التنظيم بوظائف الإدارة الأخرى:

لا يوجد أي نشاط إنساني جماعي بدون تنظيم وكل نشاط يحتاج إلى تنظيم، والعلاقة وثيقة بين التخطيط والتنظيم لأن التنظيم هو الذي يخرج الخطة إلى حيز الواقع عن طريق توزيع المسؤوليات ومنح الصلاحيات وتحقيق التنسيق بين مختلف الأفراد والأنشطة وصولا إلى تنفيذ الخطة كما هو مطلوب.

وأیضا يساعد التنظيم وظيفة الرقابة في عملها لأنه يحدد مسؤولية تنفيذ الأعمال.

والتنظيم يساعد التوجيه أيضا لأنه يحدد خطوط الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

### ثالثا: مفهوم وجوهر التنظيم:

١\_ المنظمة: هي وحدة اجتماعية تنتج السلع أو الخدمات أو الأفكار.

٢\_ النظام: هو مجموعة من الأجزاء المترابطة المتكاملة التي تعمل وفق آلية معينة لتحويل المدخلات إلى مخرجات وهناك تغذية عكسية.

٣\_ الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد على الأعمال والأنشطة داخل المنظمة وتحديد العلاقة بين مختلف الأفراد والمستويات الإدارية في المنظمة من أعلى المستويات إلى أدنى المستويات.

٤\_ التنظيم وظيفية من وظائف الإدارة.

٥\_ التنظيم بمعناه الإنساني: مجموعة من الأشخاص شخصين على الأقل، يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف محدد، وبالتالي لا بد من توفير ثلاثة عناصر للتنظيم:

- شخصين على الأقل.
- يعملون مع بعضهم البعض.

- هناك هدف لهذا العمل.

٦\_ التنظيم كعملية: مهمة من مهام المدير تقوم بالتنسيق وتأمين المستلزمات وصولاً إلى تحقيق الهدف.

٧\_ التنظيم هو عبارة عن نشاط إنساني جماعي يتم عن وعي وإدراك ويقوم على تقسيم العمل وتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأعمال والأنشطة وصولاً إلى تحقيق الأهداف بأقصى كفاءة وفعالية.

أي أن التنظيم يقوم على عنصرين أساسيين:

- تقسيم العمل.
- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف أعمال وأنشطة المنظمة.

#### رابعاً: أهمية التنظيم.

التنظيم مهم لجميع المنظمات وقد اهتم علماء الاقتصاد بالتنظيم لما له من دور كبير في استغلال الموارد المحددة لإشباع الحاجات المتزايدة كما ونوعاً.

وأيضاً اهتم علماء الاجتماع به لما له من دور كبير في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد لتحقيق الأهداف الموضوعية، بالإضافة إلى اهتمام علماء السلوك بالتنظيم لأن نجاح المنظمة يتوقف على سلوك العاملين فيها لذلك لا بد من دراسة هذا السلوك وفهمه من أجل التنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة المنظمة.

العالم ديمر قال إنه / لا يوجد مصدر أهم من التنظيم في تحقيق الوفورات في المنظمة/.  
أما بريسكو فيقول: / إن أهم الدعائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي رأس المال والتنظيم، ولكن التنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال/.

العالم كارينجي ذهب إلى أبعد من ذلك حيث قال / خذوا منا كل منشآتنا التجارية والصناعية والمالية وطرق مواصلاتنا واركبوا لنا التنظيم وخلال أربع سنوات سنعوض كل ذلك/.

ومن أهم العوامل التي تؤكد على التنظيم:

١\_ تحديد المسؤوليات.

٢\_ التنسيق بين الأنشطة والأعمال.

٣\_ منح السلطات.

٤\_ تحديد خطوط الاتصال.

٥\_ تأمين الجو المناسب للعمل.

٦\_ مساعدة الرقابة.

٧\_ وضع الهيكل التنظيمي.

٨\_ مساعدة التخطيط في تنفيذ الخطة.

### خامسا: مبادئ التنظيم الفعال.

يقوم التنظيم على عنصرين أساسيين هما الوظيفة والموظف وبالتالي التنظيم هو مجموعة من الوظائف والموظفين والتنظيم الفعال هو الذي ينفذ الخطة بأقل ما يمكن من التكاليف (وقت، جهد، مال، معلومات)، بالإضافة إلى تحقيق رضا مختلف الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، والتنظيم الفعال يتصف بمجموعة من الخصائص أو المبادئ منها:

١\_ مبدأ وحدة القيادة:

على المرؤوس أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث فوضى وتضارب في الأوامر والتعليمات.

٢\_ مبدأ تسلسل القيادة:

يتضمن التنظيم الفعال هيكل تنظيمي واضح للعلاقة بين مختلف المستويات الإدارية بحيث تنتقل الأوامر والتعليمات بكل سهولة وبالسعة المطلوبة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى.

٣\_ مبدأ النطاق المناسب للإشراف:

أي يجب ألا يزيد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد من طاقته وإمكانياته في الإشراف.

٤\_ مبدأ الهدف:

أي أن للمنظمة هدف رئيسي ولكل نشاط فرعي هدف خاص به ويجب التنسيق بين هذه الأطراف الفرعية وصولا إلى تحقيق الهدف النهائي للمنظمة.

٥\_ مبدأ الفاعلية:

التنظيم الفعال هو التنظيم الذي يحقق الأهداف بأقل ما يمكن من التكاليف بالإضافة إلى إقامة أفضل العلاقات مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها.

٦\_ مبدأ تكافؤ السلطة:

هو تنازل صاحب السلطة الأصلية عن بعض سلطته إلى أحد معاونيه أو مرؤوسيه من أجل السرعة في العمل وفي حال غيابه أيضا.

٧\_ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: أي يجب أن تتساوى السلطة كحق إصدار الأوامر والتعليمات وإجبار الآخرين على التنفيذ مع المسؤولية كواجب تنفيذ الأعمال.

٨\_ مبدأ وضوح المسؤولية:

بمعنى أن المسؤولية يجب أن تكون واضحة ومحددة ومفهومة من قبل جميع العاملين.

٩\_ مبدأ الوظيفة:

يجب أن يقوم التنظيم على الوظائف التي تخدم المنظمة وتسهم في تحقيق أهدافها وليس على أساس الأشخاص لأن المنظمة باقية بينما الأشخاص زائلون.

١٠\_ مبدأ تحديد المسؤولية:

يجب على المدير الذي يفوض السلطة أن يدرك جيدا أنه المسؤول الأول والأخير عن تنفيذ الأعمال كما هو مطلوب لأن تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية.

١١\_ مبدأ ديناميكية التنظيم:

يجب أن يتصف التنظيم بالمرونة من أجل مواجهة جميع المشاكل والعقبات التي قد تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة.

١٢\_ مبدأ استقرار التنظيم:

يجب ألا تعدل التنظيم إلا إذا كان هناك مبرر موضوعي في هذا التغيير.

١٣\_ مبدأ الرقابة التلقائية:

يجب ألا يخضع عمالان يقصد من أحدهما مراقبة الآخر لنفس الجهة، مثال: مدير الرقابة عليه مراقبة عمل كل ما يحصل في منظمته ويتبع لمديره، أو من يشتري المستلزمات إلى المستودع هو نفسه أمين المستودع أي من يستلم.

**سادسا: أنواع التنظيم.**

للتنظيم نوعان أساسيان:

• التنظيم الرسمي.

• التنظيم غير الرسمي.

١\_ التنظيم الرسمي المباشر أو العسكري:



هو التنظيم الذي يتم عن وعي وإدراك أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويقسم التنظيم الرسمي إلى ثلاثة أنواع:

- التنظيم التنفيذي (الرأسي).
- التنظيم الوظيفي.
- التنظيم التنفيذي (الاستشاري).

المدير يصدر الأوامر والتعليمات من بعد تقديم الاستشارات المطلوبة من قبل الاستشاريين. التنظيم الوظيفي: كل وحدة إدارية تختص بنشاط معين ولو كان ضمن الوحدات الأخرى، مثال وزارة المالية تختص بكل ما يتعلق بالأمور المالية في جميع الوزارات.

٢\_ التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم الذي لا يتم عن وعي وإدراك أعضاء التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

**سابعاً: أسس تقسيم أوجه النشاط.**

هناك مجموعة معايير يتم على أساسها تقسيم أنشطة المنظمة:

- على أساس وظيفي: أي ما هي الوظائف التي تقوم بها المنظمة.
- على أساس سلع: أي ما هي السلع التي تتعامل معها المنظمة إنتاجاً أو تسويقياً.
- على أساس العملاء.
- على أساس جغرافي.
- على أساس مراحل الإنتاج.
- التقسيم على أساس مركب (قد تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام أكثر من معيار).

**سؤال: أي المعايير أفضل؟**

لا يوجد معيار أفضل حسب الموقف يستخدم المطلوب.

**ثامناً: النطاق المناسب للإشراف.**

النطاق المناسب للإشراف: عدد المرؤوسين الذين يستطيع مشرف واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية.

السبب الرئيسي للنطاق المناسب للإشراف هو العلاقة الوثيقة بين نطاق الإشراف وإمكانية الاستفادة من قدرة ووقت المديرين من جهة وفاعلية أداء المرؤوسين.

قانون جريكوناس: كلما زاد عدد المرؤوسين بمتوالية عددية يزيد عدد العلاقات بين المديرين والمرؤوسين بمتوالية هندسية.

$$ع = ن (2^{1-ن} + 1 - ن)$$

حيث أن:

ع: هي عدد العلاقات.

ن: هي عدد المرؤوسين.

### العوامل المؤثرة في علاقات الإشراف:

- ١\_ نوعية الإشراف: كلما زادت الكفاءة والخبرة يزداد نطاق الإشراف.
- ٢\_ كفاءة المرؤوسين: كلما زادت كفاءة المرؤوسين ومعرفتهم بعملهم زاد نطاق الإشراف.
- ٣\_ طبيعة الأعمال المنفذة من قبل المرؤوسين: كلما كانت الأعمال سهلة وروتينية قلت حاجة المرؤوسين للإشراف وبالتالي زاد نطاق الإشراف والعكس صحيح.
- ٤\_ القرب الجغرافي: كلما كان تواجد المرؤوسين في منطقة واحدة ومناطق قريبة من بعضها يزداد نطاق الإشراف والعكس صحيح.
- ٥\_ المستوى التنظيمي: كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمرؤوسين قل نطاق الإشراف والعكس صحيح.
- ٦\_ شكل التنظيم: كلما كان شكل التنظيم هرمي قل نطاق الإشراف والعكس صحيح.

### **تاسعا: المسؤولية والسلطة:**

التنظيم يقوم على ركيزتين أساسيتين هما:

- المسؤولية.
- السلطة.

### أولا المسؤولية:

المسؤولية هي واجب تنفيذ الأعمال كما هو مطلوب.

العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحميل المسؤولية:

- ١\_ عدم تداخل المسؤولية: أي ألا أحمل المسؤولية لأكثر من شخص عند تنفيذ الأعمال.

٢\_ عدم نقص المسؤولية: أي لا نترك أي عمل له دور في تحقيق أهداف المنظمة دون تحميل مسؤولية تنفيذه لشخص أو جهة معينة.

٣\_ الابتعاد عن الأنشطة الزائدة: أي الابتعاد عن أي نشاط لا يخدم مصلحة المنظمة لأنه يعتبر هدر.

### الفرق بين المسؤولية والمساءلة؟؟؟

المسؤولية تتم بعد تنفيذ العمل كما هو مطلوب.

المساءلة: تكون أثناء تنفيذ العمل.

ملاحظة: لا مساءلة بدون مسؤولية.

### ثانياً السلطة:

السلطة: هي حق إصدار الأوامر وإجبار الآخرين على التنفيذ.

والبعض يعرفها على أنها: حق إصدار القرارات والاجبار على التنفيذ.

للسلطة أهداف وحدود وهي عدم تخويف الآخرين، إنما الهدف منها هو تقويم سلوك الآخرين وأدائهم.

### مصادر السلطة:

هناك ثلاث مصادر للسلطة:

١\_ السلطة الرسمية: مصدر هذه السلطة هو حق الملكية (من يملك المشروع يملك السلطة).

٢\_ قبول السلطة: مصدر هذه السلطة هو قبول المرؤوسين لسلطة رئيسه عليه.

٣\_ السلطة الشخصية أو سلطة المعرفة: مصدرها المعارف والخبرات التي يملكها الشخص مقارنة بغيره (من يعرف أكثر يسيطر أكثر).

أنواع السلطة:

١\_ السلطة التنفيذية.

٢\_ السلطة الاستشارية.

٣\_ السلطة الوظيفية.

أولاً السلطة التنفيذية: تتصف بما يلي وتمنح لكل المديرين:

• مباشرة.

• ملزمة.

• اتجاهها نحو الأسفل.

ثانيا: السلطة الاستشارية أو سلطة تقديم الأفكار:

هي حق تقديم الاستشارات والمقترحات والآراء لأصحاب السلطة وتمنح لكل من يعمل في المنظمة وهي عكس السلطة التنفيذية وتتصف بما يلي:

• مباشرة.

• غير ملزمة.

• اتجاهها نحو الأعلى دائما.

ثالثا: السلطة الوظيفية:

تتصف بما يلي وتمنح لبعض المديرين:

• ملزمة.

• اتجاهها نحو الأسفل وقد يكون أفقيا.

### عاشرا: مبدأ تفويض السلطة:

تفويض السلطة هو مفتاح أو أساس التنظيم الفعال وإذا كان تفويض السلطة مهم جدا ويساعد على تسريع الأعمال والتركيز على الأدوار الأساسية فإن المسؤولية لا تقبل التفويض لأنها واجب يجب القيام به ولا يمكن التهرب منه عن طريق تحميله لأحد.

المسؤولية لا تقبل التفويض.

يعرف تفويض السلطة بأنه تنازل صاحب السلطة الأصلية عن بعض سلطته إلى أحد معاونيه. المبرر الأساسي لتفويض السلطة هو أن الأعمال والمشروعات قد اتسعت كثيرا وزاد حجمها وعدد العاملين فيها وأصبحت تتطلب مهارات ومعارف لا يمكن أن تتوفر في شخص واحد وإن توافرت فليس لديه الوقت الكافي للقيام بها.

### مزايا تفويض السلطة:

١\_ تركيز المدير على الأدوار الأساسية وترك الثانوية للمرؤوسين (المفوضين).

٢\_ السرعة في اتخاذ القرارات بتنفيذ الأعمال وخاصة في حال غياب المدير عن عمله.

٣\_ تدعيم الروح الجماعية عن طريق اشتراك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات.

٤\_ تحقيق الديمقراطية في الإدارة.

٥\_ تدريب عدد من معاونين ليصبحوا مديرين في المستقبل.

### مبادئ تفويض السلطة:

هناك أربع مبادئ لتفويض السلطة وهي:

١\_ تفويض السلطة من حيث النتائج المرتقبة: أي كلما كانت النتائج المرتقبة من عملية التفويض كبيرة كان مقدار التفويض أكبر والعكس صحيح.

٢\_ مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية: أي المسؤولية كواجب تنفيذ الأعمال يجب أن تساوي السلطة كحق إصدار الأوامر وإجبار الآخرين على التنفيذ.

3- مبدأ إطلاق المسؤولية: أي يجب أن يعلم المدير صاحب السلطة الأصلية الذي تنازل عن بعض سلطته إلى أحد مرؤوسيه أنه يبقى هو المسؤول الأول والأخير عن تنفيذ هذه الأعمال تجاه رئيسه لأن المسؤولية لا تقبل التفويض.

٤\_ مبدأ وحدة القيادة: على المرؤوس أن يتلقى الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط حتى لا يحدث فوضى وتضارب في الأعمال.

### خطوات تفويض السلطة:

هناك ثلاث خطوات:

١\_ تحديد المهام والمسؤوليات بدقة والملقاة على عاتق المفوض.

٢\_ منح السلطة أو تفويض السلطة: والتي يستطيع من خلالها المفوض إجبار الآخرين على التنفيذ.

٣\_ خلق تعهد أو قبول من قبل المفوض (المرؤوس) تجاه المفوض (المدير).

### معوقات تفويض السلطة:

هناك ثلاث معوقات لتفويض السلطة (رؤساء، مرؤوسين، حجم المنظمة).

- بالنسبة للرؤساء: بعض هؤلاء لا يقومون بتفويض السلطة إما خوفا من عدم تنفيذ الأعمال كما هو مطلوب أو عدم إمكانية الإشراف أو عدم الثقة بالمرؤوسين وهو الأهم.
- بالنسبة للمرؤوسين: إن المرؤوس لا يثق بنفسه أو عدم الرغبة في تحمل المسؤولية أو عدم وجود حافز لتفويض السلطة.
- بالنسبة لحجم المنظمة: كلما كان حجم المنظم صغير لا داعي لتفويض السلطة.

## المركزية واللامركزية في التنظيم:

المركزية هي حصر جميع السلطات بيد الإدارة العليا، واللامركزية هي تفويض الكثير من السلطات أي الجهات الإدارية الأدنى، وفي الواقع لا توجد منظمة في العالم تستطيع تطبيق المركزية المطلقة.

العوامل التي تؤثر على اختيار المركزية واللامركزية في التنظيم:

١\_ الأهمية المادية المترتبة على اتخاذ القرار:

كلما كانت الأهمية المترتبة على اتخاذ القرار كبيرة كلما اتجهت المنظمات إلى عدم التفويض وبالتالي على المركزية والعكس صحيح.

٢\_ السرعة في استعمال السلطة:

كلما كان هناك حاجة سريعة إلى اتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال اتجهت المنظمات إلى تفويض السلطة وبالتالي اللامركزية في التنظيم.

٣\_ حجم نشاط المنظمة:

كلما اتسع نشاط المنظمة وانتشرت أعمالها على مساحات واسعة ومتباعدة اتجهت المنظمات إلى تفويض السلطة واللامركزية.

٤\_ كفاءة المرؤوسين وإمكانية الثقة بهم:

كلما كانت كفاءة المرؤوسين كبيرة اتجهت المنظمات إلى تفويض السلطة واللامركزية والعكس صحيح.

٥\_ فلسفة الإدارة العليا:

قد تكون الإدارة أنانية وليس لديها ثقة بالمرؤوسين ولا تؤمن بتفويض السلطة عندها تتجه المنظمات إلى المركزية.

٦\_ العوامل البيئية المحيطة:

كلما كانت الظروف البيئية متغيرة باستمرار اتجهت المنظمات إلى اللامركزية في التنظيم.

٧\_ المجال الوظيفي:

تلجأ المنظمات عادة إلى في الأمور المالية إلى مزيد من المركزية عكس أمور أو مجالات الإنتاج أو التوسع أو غير ذلك.

٨\_ إمكانية الرقابة على المرؤوسين:

كلما كانت ثقة المدير بالموظفين كبيرة كلما اتجهت المنظمات إلى تفويض السلطة واللامركزية والعكس صحيح.

### **3- التوجيه.**

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة تختص بإرشاد المرؤوسين نحو أفضل الطرق لأداء العمل بالشكل الأمثل، ويختلف التوجيه عن الرقابة التي تبدأ قبل تنفيذ العمل وتستمر مع التنفيذ إلى ما بعد التنفيذ بتقييم الأداء (الرقابة اللاحقة)، أما التوجيه فيبدأ قبل التنفيذ وينتهي مع انتهاء عملية التنفيذ.

يقوم التوجيه على ثلاثة عناصر أساسية هي:

١\_ الاتصال الفعال.

٢\_ التحفيز.

٣\_ القيادة.

ويختلف التوجيه عن الاتصال في نقطة أساسية من حيث الاتجاه وهي أن الاتصال يتم في جميع الاتجاهات بينما التوجيه يتم من أعلى إلى أسفل.

#### **١\_ الاتصال:**

مفهوم الاتصال: هو تبادل إرسال المعاني والمعلومات بين طرفين أو أكثر (المرسل والمستقبل) مع التأكد بأن المستقبل أو المرسل إليه قد فهم الاتصال كما هو مطلوب.  
عناصر عملية الاتصال:

هناك عناصر أساسية (المرسل، الرسالة، المرسل إليه)، وعناصر مساعدة (وسيلة الرسالة، صياغة الرسالة، التغذية العكسية، مصادر التشويش).

أنواع الاتصال:

١\_ الاتصال الهابط: وهدفه توجيهي من الدرجة الأولى.

٢\_ الاتصال الصاعد: من المرؤوسين نحو الرئيس وهدفه نقل المعلومات والاقتراحات.

٣\_ الاتصال الأفقي: هدفه تنسيقي.

٤\_ الاتصال القطري: غالبا يكون بين المدير والعاملين في أقسام ووحدات أخرى غير تابعة له (عندما يملك المدير سلطة وظيفية).

٥\_ الاتصال الخارجي: الهدف منه إقامة أفضل العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية.

### طرق الاتصال:

هناك ثلاث طرق للاتصال:

١\_ الاتصال اللفظي (شفهي أو مباشر).

٢\_ كتابي (غير مباشر) من خلال برقيات، تقارير....

٣\_ غير لفظي وغير كتابي. (لغة الجسد).

### ٢\_ الدافعية (التحفيز):

هو حاجة غير مشبعة مصدرها داخلي توجه السلوك الإنساني باتجاه دون آخر. علاقة الدافعية بالأداء:

مستوى الأداء الجيد = الدافعية × القدرة × بيئة العمل.

هناك أربع حالات تواجه المنظمة وينخفض فيها الأداء:

- الحالة ١: رغبة عالية وقدرة منخفضة يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- الحالة ٢: رغبة منخفضة وقدرة عالية يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- الحالة ٣: رغبة عالية وقدرة عالية يؤدي إلى انخفاض الأداء.
- الحالة ٤: رغبة منخفضة وقدرة منخفضة يؤدي إلى انخفاض الأداء.

في الحالة الأولى على الإدارة تدريب العاملين.

في الحالة الثانية على الإدارة تحفيز المرؤوسين.

في الحالة الثالثة على الإدارة توفير الموارد المطلوبة.

في الحالة الرابعة على الإدارة أن تصرفه عن العمل.

التحفيز: هو الإمكانيات الموجودة في البيئة المحيطة التي تملكها الإدارة ومن خلالها يمكن دفع العاملين للعمل.

ويختلف الحافز عن الدافع بأن مصدره خارجي.

هناك أنواع للحوافز:

حوافز إيجابية تدفع المرؤوسين لسلوك مرغوب فيه يحقق أهداف المنظمة.



حوافز سلبية تدفع المرؤوسين لسلوك غير مرغوب فيه أي يضر مصلحة المنظمة (هروب من العمل، التأخير عن العمل، تعطيل آلة....).

وهناك حوافز مادية ومعنوية، وهناك حوافز جماعية وفردية.

ملاحظة:

الحوافز الإيجابية أفضل من الحوافز السلبية على المدى البعيد.

العدالة في منح الحوافز لا يعني توزيعها بالتساوي على المرؤوسين بل توزيعها حسب الجهد المبذول.

نظريات الدافعية:

■ نظريات ترى أن الحاجات الإنسانية هي المحرك للدافعية.

مثال: ابراهام ماسلو (نظرية سلم الحاجات).

نظرية فردريك هيرزبرج (نظرية العاملين): وهي مجموعة عوامل سلبية وإيجابية.

■ نظريات ترى أن الخيارات السابقة للثواب والعقاب هي الأساس لتحريك الدافعية.

مثال: ب.ف. سكينر (نظرية التعزيز).

■ بعض النظريات التي تهتم بالطريقة أو الأسلوب الذي يوجه السلوك لتحقيق الهدف.

مثال:

نظرية التوقع التي وضعها (ف. فروم): وتركز هذه النظرية على توقع الفرد على إمكانية أداء

العمل وتوقع الحصول على العائد بالإضافة إلى القيمة المتوقعة لهذا العائد.

٢\_ نظرية العدالة ل (ستاكي آدمز): تقوم هذه النظرية على المقارنة بين ما يقدمه العامل وبين

ما يحصل عليه مع ما يقدمه الآخر الذي يقوم بنفس العمل وما يحصل عليه.

٣\_ القيادة:

مصادر قوة القائد وتأثيره: يوجد ستة مصادر هي:

• قوة الإكراه.

• قوة المكافأة.

• القوة الشرعية

المصادر الثلاثة السابقة ناتجة عن السلطة الرسمية.

• قوة الإعجاب.

- قوة الخبرة.
  - قوة التمثيل.
- ناتجين عن سلطة القائد.

#### أنماط القيادة:

هناك أربعة أنماط للقيادة:

- النمط الاوتوقراطي.
- النمط الديمقراطي.
- النمط الحر.
- النمط الديكتاتوري.

.....

## 4- الرقابة:

### أولا تعريف الرقابة:

هي متابعة تنفيذ الأعمال للتأكد من أن الأعمال تنفذ كما هو مخطط لها عن طريق المقارنة بين ما هو مخطط وما هو منفذ وكشف الانحرافات وتحديد أسبابها والعمل على تصحيحها ومنع تكرارها في المستقبل.

### العلاقة مع التخطيط:

التخطيط يقدم للرقابة المعايير والرقابة تؤكد لرجل التخطيط أن الأعمال تنفذ كما هو مخطط لها.

### العلاقة مع التنظيم:

عن طريق الرقابة يتم الحكم على فعالية التنظيم وحسب توزيع المسؤوليات ومنح السلطات وتحديد خطوط الاتصال وحسن تنفيذ الأعمال.

مثال ١: قد يتبين للرقابة أن هناك اختناق في بعض الوظائف ناتج عن تحميل مسؤوليات كبيرة ومنح صلاحيات ضيقة.

الاختناق الوظيفي: سببه هو زيادة في المسؤولية ونقص في السلطة.

٢\_ سوء استعمال السلطة نتيجة منح سلطات كبيرة (صلاحيات) مقابل تحميل مسؤولية قليلة.

### ثانيا: مراحل العمل الرقابي.

هناك أربعة مراحل:

- ١\_ وضع المعايير.
- ٢\_ قياس الأداء.
- ٣\_ تقييم الأداء.
- ٤\_ تصحيح الانحرافات إن وجدت.

### **ثالثاً: شروط أو خصائص النظام الرقابي الفعال.**

- ١\_ التلاؤم مع طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة.
- ٢\_ الكفاءة.
- ٣\_ الدقة.
- ٤\_ المرونة.
- ٥\_ السرعة في كشف الانحرافات والعمل على تصحيحها.
- ٦\_ الاقتصادية: أن تكون الفوائد أكبر من التكلفة.
- ٧\_ الشمولية: الرقابة التي في المنظمة يجب أن تشمل كل شيء في المنظمة.

### **أربعاً: أنواع الرقابة.**

- ١\_ من حيث الزمن: هناك ثلاث أنواع للرقابة:
  - أ\_ الرقابة السابقة أو المانعة أو التخطيطية أو الوقائية أو الإيجابية، يطلق عليها إيجابية لأنها تحافظ على منع وقوع الخطأ.
  - ب\_ الرقابة الحالية أو الجارية أو التنفيذية: وهذه الرقابة تتم أثناء التنفيذ.
  - ج\_ الرقابة اللاحقة: أو تقييم الأداء ويطلق عليها الرقابة السلبية والعلاجية.
- ٢\_ من حيث المصدر: هناك نوعان للرقابة:
  - أ\_ رقابة خارجية حيث تتم الرقابة من خلال جهة خارج المنظمة، مثال قيام رئيس الجامعة بجولة على امتحانات كلية الاقتصاد.
  - ب\_ رقابة داخلية: حيث تمارس المنظمة رقابة على نفسها من خلال أجهزة معينة (الجهاز الرقابي الداخلي).
- ٣\_ من حيث التنظيم: هناك ثلاث أنواع للرقابة:
  - أ\_ الرقابة المستمرة (دفتر الدوام اليومي، البصمة، الرقابة على المخزون).

ب\_ الرقابة الدورية (أسبوعياً، أو شهرياً) الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي.  
ج\_ الرقابة المفاجئة: الهدف منها التأكد من أن عملية التنفيذ على أرض الواقع ومن صحة التقارير المرفوعة إلى الجهات العليا والهدف منها علاجي أكثر منه وقائي.

4: من حيث الوسيلة:

أ- الموازنة التخطيطية.

ب- التحليل الاحصائي.

ت- الملاحظة المباشرة.

ث- نقطة التوازن.

ج- التقارير.

نقطة التوازن: هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات الكلية مع التكاليف الكلية. (الأرباح معدومة).

### **المشاكل أو الصعوبات التي تواجه النظام الرقابي في سورية:**

- عدم جدوى الرقابة الداخلية.
- تعدد الأجهزة الرقابية الخارجية.
- ارتفاع تكلفة الرقابة.
- عدم شمولية الرقابة.
- اختلاف الأجهزة والوسائل الرقابية.
- تركيز الرقابة في سورية على الجانب التقويمي وإغفال الجانب الوقائي.

## الفصل الثاني: وظائف المنظمة المبحث الأول: وظيفة الإنتاج والعمليات

- ١/٢ - مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات.
- ٢/٢ - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات.
- ٣/٢ - الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية.
- ٤/٢ - إدارة الإنتاج والعمليات كنظام.
- ٥/٢ - العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى.
- ٦/٢ - الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات.
- ٧/٢ - الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات.

## ١/٢ - مفهوم إدارة الإنتاج

**والعمليات:** يمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها إدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلع، أو خدمات، أو أفكار، ويتمثل ذلك في عمليات تدبير الموارد، واستغلالها في إنتاج هذه المنتجات لتحقيق أهداف المنظمة، والمنظمة يمكن أن تكون مصنعاً، أو مستشفى، أو جامعة، أو مصرفاً، أو متجراً،....، إلخ، إنّ أي نظام للإنتاج هو ببساطة وسيلة لتحويل موارد أو مدخلات - عبر عملية الإنتاج - إلى مخرجات (سلع/ خدمات/ أفكار)، تقدّم إلى العملاء أو المستفيدين (مصطفى، ١٩٩٧، ص ١٣)

**وفي تعريف آخر:** إدارة الإنتاج والعمليات؛ ما هي إلا مجموعة من القرارات التي تتعلق بتخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة الأنشطة الإنتاجية المختلفة، كتصميم وتطوير المنتج، تصميم العمليات الإنتاجية، تخطيط الطاقة الإنتاجية، اختيار الموقع، التخطيط الداخلي للمصنع، نظام الإنتاج في الوقت المحدد، عمليات الصيانة، تقرير حجم الإنتاج، تخطيط الإنتاج، الجدولة، وإدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية من الكفاءة، والفعالية، والتميز. (زين الدين وشعبان، ٢٠٠٣، ص ٢١)

## ٢/٢ - أهداف إدارة الإنتاج والعمليات:

تؤدي الوظائف الإنتاجية دوراً مهماً، وأساسياً في تحقيق المتطلبات الأساسية لنجاح أي منظمة، هذه المتطلبات تتمثل في الآتي: (البكري، ٢٠٠١، ص ٥٧)

- ١- تقديم المنتجات من السلع، والخدمات بالشكل الذي يتناسب مع قدرات المنظمة، وتفي باحتياجات السوق (الطلب).

٢- تقديم المنتجات بمستوى الجودة المناسب، والتي تتفق مع احتياجات المستهلكين،  
وتفي باحتياجاتهم من السلع والخدمات (تحقيق رضا المستهلكين) .  
٣- تقديم المنتجات بتكلفة مناسبة، ومقبولة تسمح بتحقيق ربح كافٍ للمنظمة، وتحقيق سعر بيع مناسب.

ويقع على الإدارة العليا مسؤولية التأكد من أنّ أهداف المنظمة تتفق مع القدرات الإنتاجية الخاصة بها، بالإضافة إلى ضرورة العمل على تطوير، وتنمية المزايا التنافسية في العمليات، والقدرات الإنتاجية لتتفق، وتتواءم مع استراتيجيات المنظمة، وحيث أنّ وظائف الإنتاج والعمليات هي المسؤولة بدرجة كبيرة عن تحقيق مستويات الجودة المطلوبة، كما أنّ وظائف الإنتاج والعمليات لها أثر كبير على التكاليف، لأنها تعتبر المستخدم الرئيس لمعظم الموارد الإنتاجية (البشرية، والمادية) في أية منظمة.

## ٣/٢ - الكفاءة، والفعالية، والإنتاجية: Efficiency

يشير مفهوم الكفاءة إلى أداء العمل بالطريقة الصحيحة (To do it right)، أي تشير الكفاءة إلى الكيفية التي يتم بها تحقيق أهداف المنظمة، حيث لا يكفي للمنظمة تمتعها بدرجة عالية من الفعالية عن طريق تحقيق الأهداف المخططة مسبقاً، بل يلزم الأمر أيضاً ضمان تحقيق هذه الأهداف بأقل جهد ممكن، وبأقل كمية من الموارد الإنتاجية المستخدمة، وفي الغالب تتحقق درجات عالية من الكفاءة من خلال تغييرات فنية كاستخدام آلات، ومعدات متطورة، تكنولوجيا، ومواد خام ذات مواصفات، ومستويات جودة أفضل،....، إلى غير ذلك، ومن خلال تغييرات إدارية، كتخطيط، وجدولة، ورقابة الإنتاج بطريقة أفضل، هذا بالإضافة إلى زيادة قدرة، ورغبة العنصر البشري على أداء العمل.

تأسيساً على ما تقدم، يمكن القول بأنّ تحقيق أهداف الإنتاج بدرجات عالية من الكفاءة، يعني تحقيق مخرجات أكبر مع استخدام نفس كمية المدخلات، أو تحقيق نفس المخرجات مع استخدام كمية أقل من المدخلات، الأمر الذي يحقق مصالح الأطراف المعنية بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة. (زين الدين وشعبان، ٢٠٠٣، ص ٢٣).

## Effectiveness: الفعالية: ٢/٣/٢ -

تعبّر الفعالية عن قدرة إدارة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة، ويتطلب تحقيق درجات عالية من الفعالية ضرورة استبعاد الأنشطة غير الضرورية، وحذف المخرجات التي لا تحقق المواصفات، ومستويات الجودة المطلوبة. هذا، وتقاس فعالية إدارة المنظمة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج والعمليات بصفة خاصة بالعديد من المعايير منها على سبيل المثال / حجم، أو قيمة المبيعات، حصة منتجات المنظمة في السوق، آراء واتجاهات المستهلكين، العائد على الاستثمار، معدل الربحية،....، إلى غير ذلك من معايير الفعالية.

## Productivity: الإنتاجية: ٣/٣/٢ -

تعدّ الإنتاجية من أكثر أهداف إدارة الإنتاج والعمليات أهمية، فهناك من ينظر إليها على أنها نسبة المخرجات إلى المدخلات، وينظر البعض الآخر إلى الإنتاجية كمقياس لكفاءة إدارة الإنتاج والعمليات في استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة المادية والبشرية. ويرى كاتب آخر: أنّ الإنتاجية ليست هذا ولا ذاك، وإنما هي انعكاس لكفاءة وفعالية إدارة المنظمة بصفة عامة، وإدارة الإنتاج والعمليات تهتم بشكل خاص في تحقيق نوع من التوازن فيما بين عناصر الإنتاج المستخدمة، والمخرجات المستهدفة، وبالكميات التي تقي بحاجات، ومتطلبات المستهلكين، بالمواصفات ومستويات الجودة التي تقدّم الإشباع الحقيقى لحاجاتهم، ورغباتهم في التوفيق الملائمة للاستهلاك/ الاستخدام، وبالأسعار الملائمة للقدرات المالية للمستهلكين، والمستفيدين.

وجدير بالذكر أنّ الإنتاجية تعد بمثابة هدف رئيس وهام بالنسبة للفرد، المنظمة، المجتمع، ولعل تحسين وزيادة مستويات الإنتاجية أمور تنعكس بالضرورة على التكاليف، الأرباح، العائد على رأس المال المستثمر، درجات المنافسة في السوق المحلية، الإقليمية، الدولية، والعالمية.



## ٤/٢ - إدارة الإنتاج والعمليات كنظام:

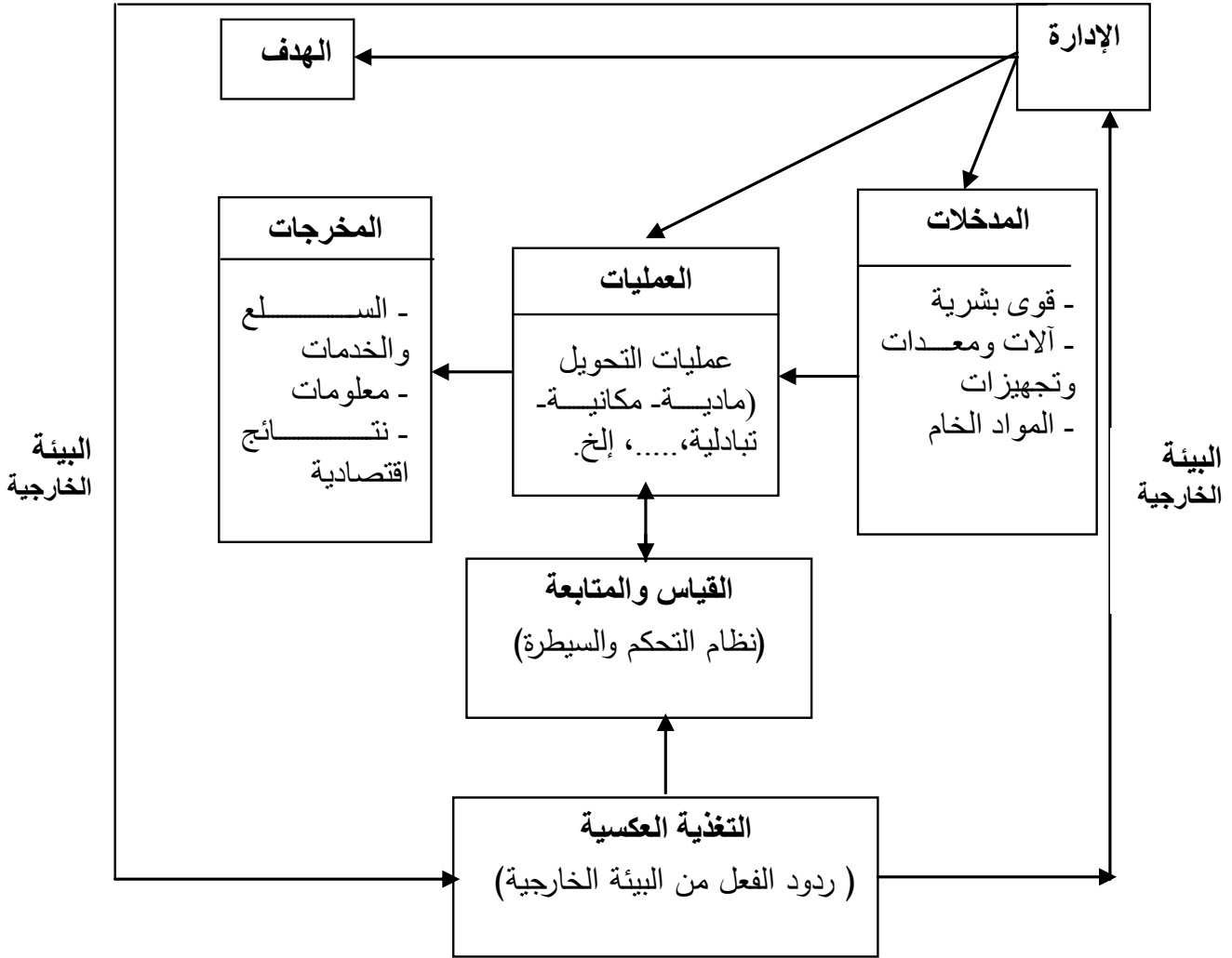
مدخل النظم ينظر إلى المنظمة على أنها نظام كلي شامل يضم نظاماً فرعية تعمل معاً في علاقة تفاعل، وتأثير متبادل من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة (النظام) ككل، فالمنظمة كنظام تتكون من عدة نظم فرعية مرتبطة ببعضها، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في نظام الإنتاج والعمليات، ونظام التسويق، ونظام التمويل، ونظام الأفراد، والعلاقات العامة، والبحوث والتطوير. وإدارة الإنتاج والعمليات باعتبارها نظاماً فرعياً ضمن نظام أشمل، وهو المنظمة (النظام الكلي)، هي في حد ذاتها نظاماً شاملاً يضم مجموعة من النظم الفرعية مثل نظم التحويل، والجدولة، والجودة، والصيانة، والمخزون، ويقوم بأداء مجموعة من الأنشطة والعمليات المتكاملة والمتداخلة من أجل توفير منتجات المنظمة (السلع والخدمات) في الوقت المناسب، وبالكمية المطلوبة، وبالمواصفات التي تفي باحتياجات، ورغبات العملاء في السوق.

وأنّ نظام الإنتاج والعمليات بأية منظمة يقوم في سبيل تحقيق أهدافه بالحصول على مختلف أنواع المدخلات اللازمة للإنتاج، ثم يتم تنظيمها في شكل مجموعات من العمليات بهدف تحويلها إلى مخرجات (سلع خدمات)، وعادة ما يطلق على عملية التحويل هذه مراحل التشغيل، أو الصنع، أو المراحل الإنتاجية، ولكي يضمن نظام الإنتاج والعمليات الحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات) تتم عملية القياس والمتابعة بشكل مستمر أثناء مراحل التحويل المختلفة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأداء المخطط مسبقاً، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك انحرافات في الأداء الفعلي عن المستويات المخططة، ودراسة أسباب هذه الانحرافات، ومعالجتها من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. (درويش وآخرون، ٢٠٠٣، ص ٢٠)

وجدير بالذكر، أنّ نظام الإنتاج والعمليات كنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به، ويؤثر فيها أيضاً، كما أنّ مكونات هذا النظام الرئيسية والمتمثلة في المدخلات، والعمليات، والمخرجات، تتفاعل مع بعضها، وتؤثر في بعضها في دورة مستمرة لا تنتهي إلا بانتهاء النظام، أو توقفه عن ممارسة أنشطته، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (٩-١)

عناصر، ومكونات نظام الإنتاج والعمليات



المصدر: ( أبو سريع و حجازي، ١٩٩٩، ص ٣٣ )

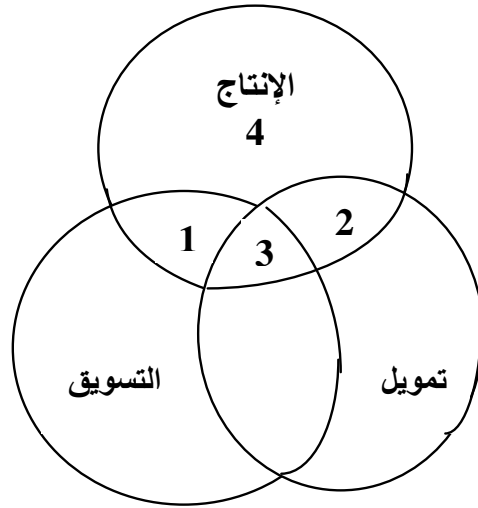
يتضح من الشكل السابق أن إدارة الإنتاج والعمليات كنظام مفتوح على البيئة المحيطة به، يحصل منها على مدخلاته ليستخدمها في عمليات التحويل (الإنتاج)، كما أنه يتفاعل، ويتأثر بمتغيرات هذه البيئة الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتشريعية، والفنية، والسوقية.

٥/٢ - العلاقة بين وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات، ووظائف المنظمة الأخرى:

يمكن القول أن هناك ثلاثة وظائف رئيسية في منظمات الأعمال والخدمات، وهي وظيفة الإنتاج، ووظيفة التمويل، ووظيفة التسويق، أضف إلى ذلك مجموعة أخرى من الوظائف مثل الأفراد، الحسابات، الشؤون القانونية،....، إلخ، ومن المعروف أن الأهمية النسبية لتلك الوظائف تختلف من منظمة لأخرى؛ حسب طبيعة ونوع النشاط، فبينما تحتل الإدارة الهندسية أهمية

خاصة في الشركات الصناعية، نجد أنّ الإدارة المالية تمثل عصب العمل بالنسبة للبنوك، والمؤسسات المالية.

وحيث إنّ إدارة الإنتاج والعمليات تعدّ جزءاً من المنظمة، فإنها لا يمكن أن تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى، فالمنظمة تعمل كوحدة واحدة، وكنظام واحد تتفاعل أجزاؤه الفرعية معاً لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بشكل فعّال، ويمكن تصوير العلاقات المتبادلة بين كل من إدارة الإنتاج والعمليات، وإدارة التسويق، والإدارة المالية، في شكل من الدوائر المتداخلة: (ماضي، ١٩٩٨، ص ١٧).



يتضح من هذا الشكل، أنّ هناك أنواعاً مختلفة من القرارات تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات التي تتباين فيما بينها من حيث درجة اتصالها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة، فتوضح المنطقة رقم (1) بعض القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها ارتباطاً مباشراً بإدارة التسويق داخل المنظمة، وتعتبر عملية تحديد مواصفات المنتج، وتصميمه مثلاً جيداً على هذا النوع من القرارات، فيعتمد الإنتاج بشكل مباشر على التسويق الذي هو أكثر اتصالاً بالمستهلك في الحصول على معلومات عن رغبات المستهلك في هذا الصدد، وكذلك عن مواصفات السلع البديلة المنافسة المتوافرة في السوق.

أما النوع الثاني من القرارات والذي يقع في المنطقة (2) فهو مجموعة القرارات التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها اتصالاً مباشراً بالإدارة المالية، هذا النوع يتمثل مثلاً في قرارات استبدال الآلات، وشراء الآلات الجديدة، فمن الشائع أن يتم عمل دراسة مشتركة بين إدارة الإنتاج والعمليات، والإدارة المالية لدراسة الجوانب الفنية، والمالية لمثل هذه الاقتراحات.

أما المنطقة المشتركة بين الإدارات الثلاث (3) فتعبر عن القرارات التي يتم اتخاذها في مجال إدارة الإنتاج والعمليات، ويكون لها اتصالاً مباشراً بكل من التسويق، والتمويل معاً، مثال ذلك تخطيط الطاقة، وقرار إدخال منتج جديد للسوق، حيث هنا تقوم إدارة الإنتاج والعمليات بالاشتراك مع هذين الإدارتين بعمل ما يسمى بدراسات جدوى المشروع المقترح، وعادة ما يتضمن ذلك دراسة الجوانب الفنية كما تراها إدارة الإنتاج والعمليات، والجوانب التسويقية كما تراها إدارة التسويق، والجوانب المالية كما تراها الإدارة المالية للمقترح الجديد.

ويمكن القول بصفة عامة إن نجاح المنظمة في تحقيق أداء مرضٍ يتوقف تكامل الدور الذي تقدمه الإدارات الثلاث، فإدارة التسويق مسؤولة عن خلق الطلب على المنتج، أو الخدمة، أما إدارة الإنتاج والعمليات فإنها تتحمل مسؤولية خلق المنتج، أو الخدمة حتى تتناسب مع الطلب المتوقع، كذلك فإن الإدارة المالية تعدّ مسؤولة عن تدبير الاحتياجات المالية طويلة الأجل، وقصيرة الأجل حتى يتمكن الإنتاج من إخراج هذا المنتج إلى حيز الوجود.

## ٦/٢ - الوظائف الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات:

تتولى إدارة الإنتاج والعمليات بالمنشأة القيام بالمهام، والوظائف

(الآتية: جماعة، ٢٠٠٢، ص ٣٣٨)

### ١- اختيار موقع المصنع:

من القرارات الهامة التي تتخذها إدارة الإنتاج والعمليات ذلك القرار الخاص باختيار الموقع المناسب للمصنع، وبعد قرار اختيار الموقع من القرارات الهامة للإدارة، وله تأثير استراتيجي طويل المدى، حيث يؤثر إلى حد كبير في نجاح أو فشل المشروعات، لأنه ينعكس بصورة مباشرة على تكاليف إيرادات وحدة المنتج. وهناك عدة متغيرات تؤثر على تحديد الموقع المناسب أهمها تكلفة الأراضي والمباني، وتكلفة النقل، ومدى توافر المواد الأولية، والمستلزمات المطلوبة، ومدى توافر مصادر الطاقة، والخدمات، والمرافق العامة الأخرى، والقرب من الأسواق والمستهلكين،.... ، وغيرها من المتغيرات التي يجب دراستها لاتخاذ هذا القرار، وهناك أساليب، وأدوات علمية يمكن استخدامها للمقارنة بين المواقع البديلة على مستوى المدن، والأماكن المختلفة داخلها.

### ٢- الترتيب الداخلي للمصنع:

من الضروري أن يتم ترتيب العمليات الإنتاجية أي مراحل الصنع بشكل منطقي يؤدي إلى تدفق المواد الخام، والأجزاء، ومستلزمات الإنتاج الأخرى خلال مراحل الإنتاج حتى المرحلة

الأخيرة بشكل يؤدي إلى تسهيل الإجراءات، وتقليل التأخير إلى أقل حد ممكن، ورفع كفاءة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن.

ويتم ذلك الترتيب بدراسة المتغيرات المؤثرة في الترتيب الداخلي الأمثل وأهمها: (نوعية وعدد المراحل الإنتاجية، وطبيعتها، وطبيعة المواد الخام، والأجزاء، والمستوى الفني الإنتاجي (الأوتوماتيكية)، ومساحة المصنع، وحجم أجهزة الخدمات، والأقسام الإنتاجية اللازمة لإتمام عملية الصنع، ومواقع الإدارة والمخازن، وغيرها.

### ٣- تجهيز المصنع بالآلات والمعدات:

من المهام الأساسية لإدارة الإنتاج والعمليات تحديد نوعية، وعدد الآلات، والمعدات، والأدوات المناسبة وتوفيرها بشروط مناسبة، وتركيبها داخل المصنع، وإعداد الأساليب اللازمة لصيانتها، وإصلاحها، وإحلال أصول أخرى جديدة محلها عند انتهاء عمرها الإنتاجي.

### ٤- تصميم المنتجات وتطويرها:

كثيراً ما يتضمن الهيكل التنظيمي للمنشآت الصناعية إدارات، أو أقسام للبحوث والتطوير، وعادة ما تكون تابعة لإدارة الإنتاج، وتختص بدراسة وتقديم أفكار جديدة لتطوير المنتجات، والعمليات الصناعية، وتعتبر مهمة تطوير المنتجات من الأمور الضرورية لضمان بقاء واستمرار المنشأة، ذلك لأن لكل منتج دورة حياة خاصة به، ويعدّ تطوير المنتجات الحالية، وابتكار وتقديم منتجات جديدة شرطاً أساسياً لبقاء، واستمرار، ونجاح منشآت الأعمال.

### ٥- التنبؤ بحجم الإنتاج:

يقع على عاتق إدارة الإنتاج، وبالتعاون مع إدارة بحوث التسويق التنبؤ بحجم الطلب على منتجات المنشأة حتى يمكن تقدير حجم الإنتاج المطلوب للأسواق، وبالتالي يمكن توفير الاحتياجات اللازمة له من عناصر الإنتاج المطلوبة في الوقت المناسب، وهناك العديد من أساليب التنبؤ الوصفية والكمية التي تعرضنا إليها في فصل سابق.

### ٦- تخطيط وجدولة الإنتاج:

تقوم إدارة الإنتاج بشكل مستمر بوضع خطة رئيسية للإنتاج على مستوى المصانع، ثم يتم تفصيلها في شكل جداول زمنية، على مستوى الأقسام والعمليات الإنتاجية بالمصنع، ويقوم كل قسم بوضع خطة، أو برنامج زمني يتضمن حجم الإنتاج، ونوعيته، وحجم القوى العاملة، والخامات، والآلات اللازمة خلال فترة الخطة، وقد يُخصص قسم أو وحدة لتولي مهمة التخطيط، والجدولة على مستوى المنشأة لضمان أعلى درجة من التنسيق.

## ٧- إدارة المواد الخام:

تمثل تكلفة المواد الخام نسبة كبيرة من إجمالي التكلفة الكلية لوحدة المنتج النهائي، لذلك تصر إدارة الإنتاج على أن تتولى بنفسها عملية توفير المواد الخام، وإدارة المخزون، وتتطلب عملية إدارة الاحتياجات والمخزون من المواد الخام القيام ببحوث سوق المواد الخام، والموردين لضمان الحصول على تلك المواد بالكميات المطلوبة، والمواصفات والجودة المطلوبة، وفي الوقت المناسب، وبالتكلفة المناسبة، ومن مصدر التوريد المناسب، كما تتولى إدارة الإنتاج تخطيط المخزون، والرقابة عليه من حيث المواد الخام، والأجزاء، والسلع نصف المصنعة، والتامة الصنع، وذلك كله بغرض ضمان استمرار تدفق العملية الإنتاجية بكفاءة عالية، وهناك عدة نماذج وأساليب رياضية تستخدم لإدارة المشتريات من مستلزمات الإنتاج، والرقابة على المخزون.

## ٨- مراقبة الجودة:

من أهم الوظائف التي تهتم بها إدارة الإنتاج توفير درجة عالية من الجودة في منتجات المنشأة، ويتطلب ذلك تخصيص وحدة لمراقبة الجودة للتأكد من توفير المواصفات المحددة، بدءاً من المواد الخام، والتأكد من كفاءة الآلات، والقوى العاملة، وكفاءة تصميم المراحل، والعمليات الإنتاجية نفسها، لضمان الحصول على الجودة المطلوبة بالمواصفات المحددة.

## ٧/٢- الفروق الأساسية بين نظم إنتاج السلع، ونظم تقديم الخدمات:

١- تقدم نظم إنتاج السلع سلعاً مادية ملموسة، بينما تقدم نظم الخدمات خدمات غير ملموسة، حيث أنّ السلع المادية يمكن أن تحدد لها مواصفات قابلة للقياس بشكل دقيق، أما الخدمات فهي تعتمد بشكل أكبر على الحكم الشخصي للقائم بتقديمها، وعلى درجة إدراك المستهلك لها، ودرجة تقبله لخصائصها، وذلك أمر يصعب قياسه في الكثير من الحالات.

٢- بينما تعتمد نظم إنتاج السلع بشكل رئيسي على المواد المستخدمة، والتسهيلات الإنتاجية (تكنولوجيا الإنتاج)، فإنّ نظم تقديم الخدمات تعتمد بشكل رئيسي على الأفراد القائمين بتقديم هذه الخدمة.

٣- يصعب في منشآت تقديم الخدمات تخزين الخدمة الواجب تقديمها، ويرجع ذلك إلى حقيقة أساسية، وهي أنّ عملية إنتاج الخدمة تكون في نفس لحظة تقديم تلك الخدمة، وعلى العكس من ذلك فإنّ المنشآت الصناعية يمكنها إنتاج بعض السلع خلال فترة معينة، وتخزينها، ثم بيعها في فترات أخرى.

٤- يعتمد تقديم الخدمة على الاتصال المباشر بين منتج الخدمة، ومتلقي الخدمة، فمن الشائع أن تقوم بشراء، واستخدام بعض السلع الملموسة دون معرفة الشركة التي قامت بإنتاجها، أو الفرد داخل الشركة الذي تولى عملية الإنتاج، ولكن الأمر يختلف بشكل ملحوظ عند تقديم الخدمات في مكاتب البريد، ومكاتب استخراج الجوازات، والبنوك وغيرها، حيث يكون العميل جزء من عملية تقديم الخدمة وتلقي الخدمة.

٥- صعوبة تقديم خدمة نمطية في منشآت الخدمات، حيث أن الإنتاج الكبير في الكثير من المنشآت الصناعية يعتمد على تقديم منتج نمطي ذو مواصفات ثابتة، أو في حدود بعض البدائل النمطية حتى يمكن تحقيق مزايا اقتصادية للعملية الإنتاجية، أما تقديم الخدمات فإنه يختلف بشكل كبير عن تلك الحالة، فعندما يتم تقديم الخدمة العلاجية يُعتبر كل مريض حالة مستقلة بذاتها تحتاج إلى تشخيص خاص، وعلاج دائم، كذلك الأمر بالنسبة للقضايا التي يتم التعامل فيها في مكاتب المحاماة؛ فكل قضية ذات ملامح خاصة يجب التعرف عليها بشكل دقيق، ولكل ذلك فإنه يصعب وضع مواصفات ثابتة لا تتغير من حالة إلى أخرى.

٦- يتم تقديم الخدمات في أماكن قريبة من العملاء، تتسم عملية تقديم الخدمات باللامركزية في الأداء نظراً لإنتاج الخدمة في لحظة تقديمها للعميل، وعدم قابليتها للتخزين أو النقل، وذلك عكس الحال بالنسبة للشركات الصناعية، والتي عادة ما يبنى قرار الموقع بها على القرب من المواد الخام، أو الموردين، أو الأسواق، أو بناء على دراسة اقتصادية. على الرغم من أن إدخال العديد من النظم التكنولوجية، ووسائل الاتصال المتطورة قد ساعد على الاتجاه إلى المركزية في تقديم الخدمات، ومثال ذلك البيع عن طريق الإنترنت وقنوات التلفزيون.

## المبحث الثاني: وظيفة الشراء والتخزين

- ١/١٠ - أهمية ومفهوم وظيفة الشراء.
- ٢/١٠ - تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء.
- ٣/١٠ - وظائف إدارة الشراء.
- ٤/١٠ - خطوات الشراء في المشروعات.
- ٥/١٠ - إدارة المخزون.
- ٦/١٠ - أسباب الاحتفاظ بالمخزون.
- ٧/١٠ - نماذج الرقابة على المخزون.
- ٨/١٠ - صرف المخزون.



## ١٠/١ - أهمية ومفهوم وظيفة الشراء:

تبرز أهمية وجود وظيفة الشراء في المنشآت حتى يتسنى لها ضمان تحقيق استمرارية تدفق المواد، والسلع، والخدمات الأخرى، سواء إلى خطوط الإنتاج بالنسبة للمنشأة الصناعية، أو بهدف إعادة البيع للمنشآت التجارية.

إنّ وظيفة الشراء لا تقل أهمية عن وظائف المشروع الأخرى، لذلك لا بدّ من أن يكون هناك إدارة خاصة بهذه الوظيفة في كافة المشروعات لدورها الكبير في توفير كافة المستلزمات التي يحتاجها المشروع من أجل ضمان استمرارية العمل، مع الحرص أن يتم تأمين المستلزمات المطلوبة بالكميات المناسبة، وبالمواصفات المطلوبة، وفي التوقيت المناسب، وتقليل تكاليف التوريد إلى أدنى حد ممكن.

وبناء على ما سبق، يمكن تحديد مفهوم إدارة الشراء: بأنها الإدارة المسؤولة عن توفير وتأمين كافة احتياجات المشروع من المواد، والأجزاء والمستلزمات، والتجهيزات، والإمدادات، والخدمات اللازمة لعملياته التشغيلية، وذلك بالوقت، والكمية، والسعر، والجودة المناسبين من أجل ضمان استمرارية عملياته، وبالتالي إمكانية تحقيق أهدافه استناداً إلى مجموعة من الأنشطة الإدارية، والتي تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لكافة الأنشطة المرتبطة بتدفق المواد من وإلى المشروع.

وتبرز أهمية إدارة الشراء من خلال ما يلي: (عفانة وأبو عيد، ٢٠٠٤، ص ١٣٩)

- ١- تجنب حدوث نقص، أو ندرة بعض المواد المطلوبة، وتأمين تدفقها للخطوط الإنتاجية.
- ٢- تخفيض حجم الإنفاق على المواد المشتراة، وذلك من خلال توفير المواد بالكمية، والسعر، والوقت، والجودة المناسبين، حيث بيّنت الدراسات بأنّ توفير ما نسبته 1% من تكلفة المشتريات يؤدي إلى زيادة إيرادات المبيعات بنسبة 10%.
- ٣- ارتباط نجاح كافة الأنشطة الأخرى في المشروع على مدى نجاح إدارة الشراء في القيام بأداء الأعمال المناطة بها.
- ٤- الحد من مبالغة الإدارة باستخدام المواد سواء من حيث الكمية، أم المواصفات، وبالتالي تجنب النفقات الزائدة.

## ١٠/٢ - تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء:

يمكن تصنيف الشراء حسب دوافع الشراء إلى: (جاد الله، ١٩٩٦، ص ٢٠٠)

١- **الشراء بهدف الاستهلاك:** وهو ما يمارسه المستهلك الأخير عند شرائه للحاجات المختلفة من مختلف المصادر، لذلك لا بدّ لهذه المواد من أن تقابل، وتشبع حاجة المستهلك الذي يقصدها.

٢- **الشراء لغرض البيع:** يسري هذا النوع من الشراء في شراء المؤسسات التجارية، حيث تبحث هذه المؤسسات عن السلع التي يرغبها عملائها دون توصيف، وتحديد دقيق لمواصفات هذه المواد، وإنما تقوم بتوفيرها لمواجهة طلبات عملائها، وبسعر مناسب، يضمن لها تحقيق الربح، ورضا عملائها.

٣- **الشراء لغرض التجهيز أو التصنيع:** يسود هذا النوع من الشراء في المنظمات الصناعية، وهنا تظهر أهمية التكامل بين نشاط الشراء، والأنشطة الأخرى في المنظمة، ولا بدّ عندئذ من أن تؤكد إدارة المشتريات على مواصفات محددة في المواد التي تطلبها من حيث الجودة، والشروط المختلفة.

## ١٠/٣ - وظائف إدارة الشراء:

وهي الوظائف التي تقوم بها إدارة الشراء، والتي من خلالها تستطيع تحقيق أهدافها، وتتمثل أهم هذه الوظائف بما يلي:

- ١- تقدير الاحتياجات من المواد.
- ٢- توصيف الاحتياجات، وقد يوجد دوائر مختصة بعملية التوصيف.
- ٣- اختيار الموردين.
- ٤- دراسة الأسعار، والعروض المقدمة.
- ٥- إرسال، ومتابعة أوامر الشراء.
- ٦- الاستلام، والفحص، والتفتيش.
- ٧- التخزين للمواد، وخاصة إذا لم يتواجد في المشروع إدارة معينة لعملية التخزين.
- ٨- إجراء البحوث والدراسات، والبحث عن الأصناف الجديدة.
- ٩- الاحتفاظ بالسجلات، وتقديم المعلومات للجهات المختصة.
- ١٠- مراجعة الفواتير.

- وقد تتواجد إدارة الشراء كإدارة مستقلة عن إدارة التخزين، أو قد تُسند الأنشطة التخزينية إلى إدارة الشراء ضمن إدارة تسمى (بإدارة المواد)، وهذا يعتمد على عدة عوامل تعكس حجم إدارة الشراء، ومدى استقلاليتها، أو انضمامها للأنشطة التخزينية، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:
- أ- حجم النشاط الذي تمارسه إدارة الشراء، فكلما كان حجم النشاط كبيراً، كلما استدعى ذلك وجود إدارة مستقلة لممارستها، وبالتالي استقلالها عن الإدارات الأخرى.
- ب- تكلفة الشراء (أي حجم الاستثمارات في المواد، والسلع التي يتم شراؤها).
- ج- طبيعة السوق (أي درجة المنافسة السائدة في السوق).
- د- طبيعة السلع، أي متطلبات شراؤها، وتوصيفها من حيث الجودة، والمواصفات، والتركييب الفني للسلع،....، إلخ.
- هـ- التقادم، وتغيير الموضحة، والتغيرات الفصلية (المرونة المطلوبة للتكيف مع هذه التغيرات).
- و- قدرة المنظمة المالية لتكوين إدارة بجهاز عمل خاص، أو ضمها لدوائر أخرى.

#### ١٠/٤ - خطوات الشراء في المشروعات:

تتمثل أهم خطوات الشراء فيما يلي: (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ص ١٣٨)

- ١ - التحقق من الحاجة:
- ٢ - توصيف الحاجة وتحديدتها
- ٣- اختيار مصادر التوريد المناسبة
- ٤ - دراسة السعر
- ٥ - إصدار أمر التوريد
- ٦ - متابعة أمر الشراء
- ٧- الاستلام والفحص
- ٨- مراجعة الفواتير
- ٩ - المتابعة بعد الشراء
- ١٠ - الاحتفاظ بالسجلات والدفاتر الخاصة بإدارة المشتريات
- ١١- الرقابة على المخزون

## ١٠/٥ - إدارة المخزون:

تُعدّ وظيفة التخزين من الوظائف الهامة لمختلف أنواع المنظمات (صناعية، أو تجارية، أو زراعية، عامة، أو خاصة)، وتؤثر إلى حد كبير في نجاحها، أو إخفاقها في تحقيق الأهداف التي أنشئت المنظمة من أجلها، حيث إنّ كفاءة المنظمة في إنجاز أعمالها تُقاس بقدرتها على تخزين المواد التي تكفي متطلباتها لفترة محددة على أسس علمية، بحيث تعمل على توفير مستلزماتها من هذا المخزون بأقل جهد، وبأقل تكلفة، وفي أسرع وقت ممكن.

ولسنا بحاجة إلى تأكيد أنّ عملية التخزين للمستلزمات، والاحتياجات المطلوبة لا تقلّ أهمية عن عملية الشراء، حيث إنّ الأمر يستلزم المحافظة على الأصناف، والسرعة في صرفها، وضبط حركتها في المخازن بهدف التخلص من الراكد منها، حتى يقل رأس المال المستثمر فيها إلى أقل حد ممكن.

ومن ناحية أخرى، فإنّ تكديس المخزون يعني تعطل جانب من رأس المال المستثمر، وزيادة تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، بالإضافة إلى زيادة احتمالات التلف، والضياع، والتقدم.

ولذلك فإنّ الأمر يستلزم تخطيط المخزون على أسس علمية، إذ إنه من الضروري الاحتفاظ بكمية مناسبة منه كاحتياطي لتلبية طلبات العمال في مواعيدها، حتى نتغلب على مشكلة التقلبات في الأسعار، ولتلبية احتياجات الجهاز الإنتاجي بما يلزمه من مستلزمات مختلفة.

**لذلك فإنّ وظيفة التخزين هامة لكل المنظمات، وتظهر هذه الأهمية من خلال**

**النواحي التالية: (أبو النصر، ٢٠٠٠، ص ٢٣٦)**

١- إنّ تكرار عملية الشراء المباشر للاحتياجات أولاً بأول يحمّل المنشأة أعباء كبيرة مثل تكاليف النقل، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج للسلعة المنتجة، وما يتبعه من نقص ربحية المشروع.

٢- ظروف السوق التي تختلف من وقت إلى آخر، فقد لا يتوافر الصنف المطلوب في أي وقت بالكمية المطلوبة، والجودة، والمواصفات نفسها مما يؤثر في العملية الإنتاجية بالاختلاف، والتوقف أحياناً، وما يتبع ذلك من أعباء مالية.

٣- صعوبة انسياب المواد والمستلزمات اللازمة للعمليات الإنتاجية من الموردين إلى أقسام الإنتاج مباشرة، الأمر الذي قد يعطل العملية الإنتاجية، ومن المعروف أنّ المخزون يمثل الكميات التي تحتفظ بها المنشأة من المواد الأولية، أو المستلزمات، أو المنتجات

التامة الصنع لحين استخدامها، فنماذج المخزون تمثل سياسة للمنشأة تهتم بتخطيط المخزون، وتحديد مستوياته بشكل اقتصادي، وبأقل تكلفة ممكنة.

٤- مواجهة الظروف والأوضاع غير المتوقعة في المستقبل، وقد يرتفع الطلب أكثر من المتوقع فتسحب المنشأة من مخزونها المتوفر في المخازن، الأمر الذي يضع المنشأة دائماً في وضع الأمان.

#### ١٠/٦- أسباب الاحتفاظ بالمخزون:

من المفيد هنا التفكير في الأسباب الرئيسية التي تجعل المنشأة تحتفظ لديها بمخزون سواء من المواد الخام، أو الأجزاء المشتراة، أو تحت التشغيل، وكذلك معرفة ما يمكن أن يحدث في حالة عدم قيام المنشأة بالاحتفاظ بمخزون لديها. (خالد، ١٩٩٩، ص ص ٤٢-٤٣)

#### ١٠/٦/١- بالنسبة للمخزون من السلع التامة:

غالباً ما يرجع الاحتفاظ بمخزون من السلع التامة إلى الأسباب التالية:

١- يمثل التسليم المبكر للسلع التامة من المنشأة إلى عملائها عنصراً رئيساً من أجل المحافظة على مستويات الأعمال الخاصة بالمنشأة؛ المتمثلة في تكرار تعاقدات عملائها واستمرارها معها، ولهذا غالباً ما يميل رجال التسويق لأن تكون المنتجات في أماكن عرضها في وقت مبكر.

٢- تحتل موسمية الطلب أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل المنشأة مضطرة لأن تحتفظ لديها بمخزون من السلع الجاهزة حتى يمكنها مواجهة الزيادة في حجم الطلب في الفترات الموسمية، من دون أن تعرّض خطط الإنتاج للإرباك، أو الطلبات المفاجئة.

٣- عدم القدرة على التحول في برامج الإنتاج بشكل مفاجئ لمواجهة طلبات السوق دون أن يحمل ذلك المنشأة تكاليف مرتفعة، لذلك ففي مثل هذه الظروف يتم الإنتاج للتخزين.

#### ١٠/٦/٢- بالنسبة للمخزون من المواد الخام، والأجزاء المشتراة:

يتم الاحتفاظ بالمخزون منها لأسباب عدة منها:

١- تخفيض التكاليف الكلية للشراء؛ فكلما انخفض عدد مرات الشراء، أي عدد أوامر التوريد الصادرة في السنة، انخفضت التكاليف المتعلقة بإصدار أوامر التوريد، وكذلك التكاليف العامة المتعلقة بالشراء، وإجراءاتها مما ينعكس على انخفاض تكلفة الوحدة المخزنة.

- ٢- الرغبة في الحصول على خصم الكمية، وذلك عند الشراء بكميات كبيرة التي تعني لدى معظم المنشآت المشتريية تخفيض في تكلفة الشراء، وبالتالي في تكلفة وحدة المنتج، إمكانية الوفاء بمواعيد التسليم في الوقت المحدد، واستمرارية إمداد جهات الإنتاج بما تحتاجه.
- ٣- الاستخدام لاحتياجاتها دون توقف، وتجنب مشكلات نفاذ وجود الصنف خاصة في حالة شراء المواد الخام، التي غالباً ما تأخذ فترة توريد طويلة.
- ٤- تأمين المنشأة ضد حالات الاضطرابات، أو توقف التوريد، أو تعطل وسائل النقل، (أي الظروف الفجائية، وغير المتوقعة).
- ٥- الشراء بكميات كبيرة وتخزينها في حالة توقع ندرة العرض، ونقص الصنف في الأسواق مستقبلاً، أو في حالة توقع ارتفاع أسعار الخامات في المستقبل للاستفادة من فروق الأسعار في تخفيض تكاليف الإنتاج للوحدة نظراً لانخفاض تكلفة الشراء خاصة إذا كانت طبيعة الصنف قابلة للتخزين.

### ١٠/٦/٣- بالنسبة للمخزون من السلع تحت التشغيل:

غالباً ما يرجع الاحتفاظ بمخزون من هذه المجموعة للأسباب التالية:

- ١- التغلب على مشكلات التنسيق بين مختلف الأجزاء نصف المصنعة، والمطلوبة لإنتاج السلعة التامة داخل المصنع، فمن الصعوبة التأكد من أنّ جميع الأجزاء نصف المصنعة، والخاصة بالسلعة ستكون متاحة تماماً على خط الإنتاج وقت الحاجة إليها.
  - ٢- الحاجة إلى نقل الأجزاء نصف المصنعة في مجموعات بدلاً من القيام بعمليات النقل، والمناولة للأجزاء المنفردة كل على حدة، وبالتالي تظهر الحاجة إلى تخزين الأجزاء النصف مصنعة (تحت التشغيل)، لتكون مجموعات متناسقة.
  - ٣- الحاجة إلى تخفيض التكاليف الثابتة في المنشآت ذات الإنتاج المستمر.
- وعلى الرغم من المناقشات السابقة التي تعكس الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون سواء من المواد الخام، أو السلع تحت التشغيل فإنّ احتفاظ المنشأة بمخزون من هذه العناصر يعني الآتي:

- ١- إنّ المخزون يمثل أموالاً تمّ حجبها عن الاستثمار.
- ٢- إنّ الحصول على هذه الأموال ليس ممكناً في جميع الأحوال، بجانب أن له تكلفته.
- ٣- إنه من المفيد استثمار هذه الأموال في مجال ما بحيث يدر إيراداً بدلاً من تعطيله في عناصر مخزونة لها تكلفة، وبالتالي يساهم في ضياع أرباح كان يمكن تحقيقها، ومن ثمّ فله تكلفة تتمثل في تكلفة الفرصة الضائعة، ويميل المحاسبون في هذا الموقف إلى تخفيض

حجم المخزون إلى أدنى قدر ممكن (أقل كمية ممكنة، ولو بلغت الصفر)، مدللين على ذلك بالوفورات المالية الناتجة عن تخفيض الاستثمار في موجودات المخازن، وأنّ الحجة في زيادة المخزون يمكن أن تكون طلب عام لجميع إدارات المنشأة.

**ولكن للرد على ذلك:** فإنه يجب التأكيد على أنّ تخفيض المخزون غالباً ما يترتب عليه انخفاض في حجم الخدمات التي يمكن أن تقدمها المنشأة إلى عملائها، ونوعيتها، وهو ما يؤثر سلباً في هدف خدمة العملاء، وما قد يترتب على ذلك من فقدان عملاء المنشأة الحاليين والمرتقبين، وماله من تأثير في فرصها التسويقية، وحصصها البيعية المتوقعة، ومن ثم مركزها، وشهرتها.

ومن ثم فالسؤال الذي يواجه إدارة المنشأة في هذه الحالة يتمثل في: ما حجم المخزون الذي يجب الاحتفاظ به، ويحقق هدف تخفيض الاستثمار في المخزون، وفي الوقت نفسه يحقق هدف تحسين الخدمات المقدمة من المنشأة إلى عملائها.

ويظهر هذا التعارض غالباً في المنشآت الصغيرة، والمنشآت التي لا تأخذ بعين الاعتبار مشكلة المخزون، وكمياته المناسبة، وتكلفته، بينما تستطيع المنشآت التي تهتم بهذه المشكلة، وتخضعها للدراسة، والتخطيط، والرقابة الفعّالة أن تحقق معدلاً مرتفعاً لدوران عناصر المخزون، وفي الوقت نفسه خدمات جيدة لعملائها.

## ١٠/٧- نماذج الرقابة على المخزون:

- تتمثل أهم النماذج المحددة للرقابة على المخزون في:
- ١- نموذج الكمية الاقتصادية للطلب (النموذج التقليدي). (٢-)
  - نموذج الكمية الاقتصادية للإنتاج.
  - ٣- نموذج خصم الكمية.
  - ٤- نموذج تعدد الخصم.

## ١٠/٨- صرف المخزون:

هو صرف المواد المختلفة بالكمية، والجودة، والوقت المناسبين إلى الإدارات المختلفة التي تطلبها، وهي من أهم مهام إدارة المخزون.

١٠/٨/١- أهم الاعتبارات المختلفة التي تؤخذ بعين الاعتبار عند عملية صرف المخزون: (النجار والعلي، ٢٠٠٦، ص ١٥٢)

### ١- سلطة صرف المواد والسلع:

وهي السلطة التي تملك القرار بتحريك المواد والسلع من المخازن إلى الخارج، وذلك عن طريق التوقيع على أذن الصرف، أو إصدار التعليمات الشفوية بذلك، لذلك لا بدّ من تحديد هؤلاء الأشخاص، والإجراءات اللازمة للصرف، علماً بأنه قد يكون لكل شخص منهم صلاحية صرف معينة، فقد يُعطى الحق لرؤساء العمال لسحب بعض المواد بما لا يزيد عن مبلغ معين، بينما المواد البسيطة قليلة القيمة قد يصدر أمر تحريكها شفويّاً، أما المواد غالية الثمن في المخازن فقد يتطلب الموافقة على صرفها من المخازن توقيع أكثر من شخص واحد.

### ٢- التحقق من الحاجة:

وهي التحقق مما تطلبه الإدارات المختلفة، والتأكد من عملية صرف المواد ذاتها، والتأكد من أنها موقعة من صاحب السلطة بذلك، كما يجب التأكد من أذونات الصرف المطلوبة مثبت عليها رمزها المحدد، ومواصفاتها لاكتشاف أي خطأ محتمل، وتعديله، والتأكد منه في الوقت المناسب، أما إذا لم تكن المواد المطلوبة متوفرة في المخازن، فقد يقترح أمين المخازن بعض المواد البديلة المتوفرة في المخازن، وإن لم يكن لها بديل متوفر يقوم بالإشارة على الطلب.

### ٣- توقيت صرف المواد:

وهي الإجراءات الكفيلة بتدفق المواد من المخازن إلى الإدارات المختلفة دون عوائق، وبالسرعة المطلوبة، وقد تلجأ إدارة المخازن نتيجة ضغط الطلبات عليها إلى الطلب من الإدارات المختلفة بإرسال إذن الصرف إليها قبل طلب التسليم بفترة كافية تسمح لها بتأديته بالطريقة السليمة، كما وقد تلجأ إلى أسلوب تجميع أذونات الصرف المتشابهة، ثم صرفها دفعة واحدة.

## ١٠/٨/٢- طرق الصرف المختلفة من المخازن:

تتبع المنشآت طرقاً مختلفة للصرف تتناسب مع ظروف عملها، والتي تتمثل أهمها فيما

يلي:



## ١- الصرف عند الطلب:

يقوم أمين المخازن وفقاً لهذه الطريقة إما بتجميع الطلبية، وتسليمها مباشرة إلى طالب المواد بمجرد تقديم إذن الصرف موقَّع حسب الأصول، أو أخذ فرصة من الزمن بعد استلام إذن الصرف لتجهيز البضاعة حسب المواصفات المطلوبة.

أما في حالة المواد المنخفضة القيمة، أو الطلبات المستعجلة فقد تعتمد المخازن أسلوب الطلبات الشفوية مباشرة من صاحب السلطة دون التقيد بمستندات مكتوبة، وفي كل الحالات السابقة تقوم المخازن بعد ذلك بإكمال المطلوب من التوقيعات، والاحتفاظ بنسخة من أذن الصرف كمستند للصرف.

## ٢- الصرف حسب جداول الإنتاج:

وتسود هذه الطريقة في المنشآت الكبيرة، والتي تقوم بتنفيذ برامج إنتاج خاصة تعتمد على الإنتاج الكبير، حيث يقوم أمين المخازن بصرف المواد التي تفي بالاستخدامات المطلوبة لتنفيذ تلك البرامج بعد تسلمه المستندات المطلوبة لأعمال التسليم، وقد تصرف المواد مباشرة إلى رجال الإنتاج، أو ترسل مباشرة إلى نقطة البداية في خطوط الإنتاج.

## ٣- صرف قطع الغيار:

حيث يتم صرف قطع الغيار اللازمة للإدارات المختلفة بعد إرجاع القطع التالفة، وتوثيقها بسجلات المخازن، وتطبيق الإجراءات المختلفة.

## ٤- صرف السلع الرأسمالية:

تقوم المخازن بصرف السلع الرأسمالية خاصة في حالات التوسع إلى الإدارات المختلفة بعد مراجعة مستندات الصرف، والتأكد منها لأغراض حسابات التكاليف.

## ٥- الصرف من المخازن إلى خارج المنشأة:

وهنا يتم الصرف إلى خارج المنشأة خاصة في حالات السلع الجاهزة، أو بعض الوحدات الخارجة للإصلاح، كذلك في حالات بيع مخلفات الإنتاج حيث تقوم إدارة المخازن بتلقي أمر الصرف الوارد من إدارة المبيعات موضحاً فيه التفاصيل المختلفة، واسم العميل، وعنوانه، ثم تقوم إدارة المخازن بتجهيز الطلبية وشحنها إلى العميل، كما تستخدم نفس الإجراءات في حالة صرف بعض الأجزاء إلى الخارج بقصد الإصلاح، أو عند بيع مخلفات الإنتاج، أو في حالة إرجاع بعض الوحدات المخالفة للمواصفات إلى الموردين.

## مسائل

### مسألة (1):

تحتفظ إحدى الشركات الصناعية الكبرى بمخزون من القطع الصناعية الوسيطة التي تستخدم في تصنيع المنتج النهائي لهذه الشركة، حيث تمّ تقدير الاحتياجات السنوية من هذه القطع من قبل القسم الصناعي بالشركة على أساس 250000 قطعة ( السنة = 250 يوم عمل)، تبيّن أيضاً أنّ التكلفة الناشئة عن الاحتفاظ بقطعة واحدة في المخازن قدرت بـ 5 ل.س سنوياً، أما التكلفة الناشئة عن إعداد واستلام الطلبية الواحدة فقد قدرت بـ 3500 ل.س، كذلك تبيّن أنّ مصدر عرض هذه القطع يتطلب 10 أيام من تاريخ إعداد الطلبية، وإرسالها حتى يتمكن من تسليمها إلى مخازن الشركة في الوقت المحدد.

المطلوب:

- أ- تحديد نقطة إعادة الطلب.
- ب- تحديد الكمية الاقتصادية للطلب.
- ج- تحديد التكلفة الإجمالية لأمر الشراء.

### مسألة (2):

تستخدم شركة جود للمشروبات الغازية عدداً كبيراً من الصناديق المستخدمة في تعبئة المشروبات الغازية، وتخزينها، تقدّم إلى هذه الشركة أحد المصانع المنتجة للصناديق بجدول الخصم التالي:

كمية الطلب	سعر العلبة (ل.س)
1 - 500	100
501 - 1000	95
1001 - 1500	91.5
1501 فما فوق	90

تبيّن أنّ متوسط استخدام هذه الصناديق خلال السنوات الماضية يعادل 1650 صندوقاً، كما أنّ تكلفة إعداد الطلبية يعادل 1250 ل.س، وتكلفة الاحتفاظ بالمخزون تعادل 18% من قيمة سعر الخصم، ما الكمية الاقتصادية للطلب.

### مسألة (3):

تواجه إحدى الشركات الصناعية مشكلة نفاد المخزون، مما أدى إلى تأخر تسليم الطلبات في موعدها المحدد، وقررت إدارة هذه الشركة القيام بدراسة بنود المخزون المرتبطة بعملياتها الصناعية وتحليلها ، حيث تمّ تجميع البيانات والمعلومات التي تتطلبها هذه الدراسة كافةً، وفيما يلي البيانات التي تمّ تجميعها من واقع سجلات الإنتاج في الشركة.

عدد المرات التي استخدمت فيها هذه الكمية	الاستخدام خلال فترة إعادة الطلب
2	1200
10	1225
15	1250
20	1275
30	1300
10	1325
7	1350
4	1375
2	1400

بيانات ومعلومات أخرى:

فترة إعادة الطلب = 53 يوماً.

متوسط الطلب في اليوم = 25 وحدة.

عدد الطلبات في السنة = 5 طلبات.

تكلفة تخزين الوحدة في السنة = 40 ل.س.

تكلفة نفاد المخزون = 300 ل.س للوحدة.

المطلوب:

١ - تحديد نقطة إعادة الطلب الجديدة.

٢ - المستوى الأمثل للمخزون الاحتياطي.

## المبحث الثالث: وظيفة التسويق

- ١/٣ - مفهوم التسويق.
- ٢/٣ - أهمية التسويق.
- ٣/٣ - أهداف وظيفة التسويق.
- ٤/٣ - المزيج التسويقي، وعناصره الأساسية.
- ٥/٣ - الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق.
- ٦/٣ - وظائف التسويق.
- ٧/٣ - العناصر الأساسية للنشاط التسويقي.

## مقدمة:

تُعدّ وظيفة التسويق من أهم الوظائف التنفيذية؛ لأية منشأة إنتاجية، أو خدمية، أو تجارية، وسوف تكون قدرة أية منشأة على إنتاج السلع والخدمات محدودة ما لم يرافقها جهد تسويقي ناجح، فليس ممكناً إنتاج المنتج بالكميات، والجودة العالية من دون تلك الجهود، والأنشطة التسويقية التي ترافقه من المنشأة، وحتى يصل إلى المستهلك.

وإنّ نشاط التسويق يبدأ في الواقع قبل الإنتاج، والمتمثل في عمل دراسات، وتحليل رغبات العملاء، وحاجاتهم، والتفكير بطرق إشباعها بشكل مناسب من خلال جهود الوظائف الأخرى في المنشأة من إنتاج، وتمويل، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها.

### ١/١١ - مفهوم التسويق:

لقد تطور مفهوم التسويق، ومرّ بمراحل متعددة، فقد كان في الماضي يركز على زيادة كفاءة الإنتاج بهدف تخفيض الأسعار، ثم مفهوم البيع؛ ويتمثل في إقناع المستفيدين من السلعة، أو الخدمة على ما تقدمه من منافع، كما ركز مفهوم التسويق في الماضي على عملية انسياب السلع، والخدمات، والأفكار من مصادر الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك في الزمان، والمكان المناسبين؛ مما يزيد من قيمة، ومنفعة تلك السلع، والخدمات، والأفكار.

أما المفهوم الحديث للتسويق فيشمل كافة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنشأة للتعرف على حاجات، ورغبات العملاء الحاليين، والمرتبين، وترجمة ذلك إلى سلع، وخدمات بأسعار مناسبة تلبي حاجات، ورغبات العملاء لكسب رضاهم بهدف تحقيق عائد مناسب للمنشأة.

لقد عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق: بأنه تخطيط، وتنفيذ عمليات التسعير، والترويج، للسلع، والخدمات، والأفكار، والقيام بعمليات التبادل التي تسعى لإشباع حاجات، ورغبات الأفراد والمنشآت. (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٢٤)

**وفي تعريف آخر:** التسويق هو ذلك النشاط الذي يقوم بالتعرف على الحاجات الإنسانية، والمساعدة في إيجاد السلع، والخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات، والعمل على تعريف، وإقناع المستهلكين بالسلع، والخدمات المنتجة، هذا فضلاً عن تحريك المنتجات، وضمان توصيلها للمستهلك، وبالسعر الذي يتناسب مع قدراته، وبحيث يضمن إشباعه.

ومن أكثر التعاريف قبولاً بين رجال التسويق هو تعريف فيليب كوتلر Philip Kotler حيث عرف التسويق بأنه الجهود التي يبذلها الأفراد، والجماعات في إطار إداري معين للحصول على حاجاتهم، ورغباتهم من خلال إيجاد، وتبادل المنتجات، والقيم مع الآخرين. ( Kotlar, 1980, P. 184 )

**وفي تعريف آخر:** التسويق هو مجموعة من الأنشطة والجهود المتكاملة، التي تؤدي إلى تدفق، وانسياب، وتوجيه السلع والخدمات، والأفكار، التي تشبع حاجات، ورغبات الأفراد، والجماعات، والمنشآت من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري، واجتماعي، وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة. (أبو علفة، ٢٠٠٢، ص ٢٨)

### ٢/١١ - أهمية التسويق:

يمكن إيضاح أهمية التسويق من خلال الاعتبارات التالية: (الطائي والعلاق، ٢٠٠٩، ص ٢٧-٢٨)

١- ساهم المفهوم الحديث للتسويق في مساعدة المنشآت، والمنظمات على اختلاف أنواعها على إعادة النظر بتوجهاتها التسويقية أكثر من مجرد التركيز على المنتج، أو الإنتاج إلى التركيز على السوق، والمستهلك، وبالتالي دخل المستهلك كعنصر أساسي من عناصر العملية التسويقية، فتحققت الفائدة المتبادلة لطرفي التبادل، ومن الملاحظ أنّ المنظمات التي اعتمدت المفهوم الحديث للتسويق استطاعت تحقيق نجاحات كبيرة من خلال التركيز على ما يسمى 4Cs وهي: (القيمة للعميل - التكلفة بالنسبة إلى العميل - الملاءمة - الاتصال).

٢- ساهم التحول الجذري في التفكير التسويقي وممارسته من تسويق التبادل (Transactional Marketing)، إلى تسويق العلاقة (Relationship Marketing) - في توسيع قواعد العملاء الراضين، وذلك لأنّ العميل الراضي يقدر عالياً المنظمة التي تتعامل معه بأسلوب علائقي رفيع، وتسعى جاهدة إلى إيجاد حلول لمشكلاته، وتتويره بالمعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرارات شراء، أو تعامل يتسم بالعقلانية، والنضج بما يحقق له أكبر قيمة مضافة مقابل ما يدفعه من مال للحصول على ما يريد.

- ٣- ساهم التسويق بوصفه ممارسة في رفع المستوى المعيشي للأفراد، والوصول بهم إلى درجات عالية من الرفاهية الاقتصادية، فللمستهلك حاجات مختلفة يحاول إشباعها بقدر الإمكان، ومهمة إشباع هذه الحاجات تقع على عاتق التسويق.
- ٤- يعمل التسويق على إنعاش التجارة الداخلية، والخارجية، وبذلك يسهل حركة التبادل ويساعد على النمو الاقتصادي، إذ أنّ نجاح أي نظام اقتصادي يتوقف - إلى حد كبير - على نجاح المنظمات المختلفة في تسويق منتجاتها داخل البلد، وخارجه بأحسن كفاية ممكنة.
- ٥- يقوم التسويق بتعريف المستهلكين بالمنتجات المتوفرة والمطروحة في السوق، وهو بهذا يؤدي دوراً كبيراً في توجيهه، وترشيد سلوك المستهلكين تجاه السلع والخدمات المختلفة، بحيث يتم توجيه القوة الشرائية لدى الأفراد في الاتجاهات السليمة التي تحقق التوازن بين الإنتاج، والاستهلاك، فالتسويق إذاً يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وتنمية اقتصاديات البلدان دون إسراف، أو تبديد للموارد المادية، والبشرية المتاحة.
- ٦- ومما يعزّز أهمية التسويق الترابط القائم بين أهدافه، وأهداف خطط التنمية الاقتصادية، وغاياتها، فإذا كانت التنمية تعني زيادة حقيقية في نصيب الفرد من السلع، والخدمات، فإنّ التسويق هو الذي يضمن تحقيق ذلك.
- ٧- تنوير المستهلك (من خلال وسائل الترويج المختلفة)، بالحقائق والمعلومات المتعلقة بالأسواق، والمنتجات، والمستهلكين الآخرين، حيث أصبح من حق المستهلك على المنظمة الحصول منها على معلومات دقيقة، وموثقة تساعده في اتخاذ قرارات الشراء الصائبة.
- ٨- كما يؤدي نجاح النشاط التسويقي في المنظمة إلى تحسين، وتعزيز كفايتها الإنتاجية، وبالتالي توسعها، واستمرار بقائها في السوق.
- ٩- كما يُنظر للتسويق على أنه حلقة الوصل بين إدارة المنظمة، والمجتمع الذي تعيش فيه، والأسواق التي تخدمها، إذ تقوم إدارة التسويق بتزويد الإدارات الأخرى في المنظمة بالمعلومات، والدراسات لبيان حاجة المجتمع إلى السلع والخدمات، وتستطيع المنظمة على ضوء هذه المعلومات رسم السياسات، وتحديد كميات الإنتاج اللازمة، والجودة المطلوبة، والتصاميم المرغوبة، وأوقات العرض الملائمة، والأسعار المقبولة،....، إلخ.

١٠- تتحقق قيمة العميل من خلال التسويق التفاعلي، والتسويق عبر قواعد البيانات، والتسويق بالعلاقة، والتسويق المبني على المعرفة، والتسويق الإلكتروني، وغيرها من الروافد النوعية التي تصب في بحر التسويق المتنامي الأطراف.

وكما يقول بيل غيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت للبرمجيات: التسويق يحمل قيمة كبيرة فقط عندما يكون قادراً على تقديم قيمة مضافة للمستهلك على شكل مزايا، وخصائص في المنتجات المطروحة في السوق، وعندما ينتفع المستهلك بهذه المزايا، فإن المجتمع كله سينتفع بها أيضاً،....، والأمة كلها ستنتفع.

### ٣/١١ - أهداف وظيفة التسويق:

على الرغم من تعدد وتنوع أهداف التسويق من منظمة إلى أخرى، إلا أنّ هناك أهدافاً عامة يسعى نشاط التسويق إلى تحقيقها في أية منظمة بصفة عامة، ومن أهم هذه الأهداف: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٢٥)

١- الوصول إلى أكبر حصة سوقية للمنظمة، أو من مبيعات الصناعة ذات العلاقة بعمل المنظمة.

٢- تحقيق رقم محدد من الأرباح الناتجة عن عملية البيع.

٣- تحقيق مستوى عالٍ من رضا المستهلك، أو العملاء.

٤- المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتعزيزه.

٥- التنبؤ برغبات، وحاجات أفراد المجتمع، والقيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق، أو إشباع هذه الحاجات سواء كانت خدمية، أو سلعية.

### ٤/١١ - المزيج التسويقي وعناصره الأساسية:

من المهام الرئيسية لمدير التسويق أن يكون قادراً على اتخاذ قرارات تؤدي به إلى الوصول إلى السوق، واستهدافها من خلال برنامج تسويقي متكامل، وذلك باستخدامه تركيبة مؤلفة من أدوات يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي، وهي أدوات يتم تحديدها بأربع (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج)، وهو المزيج الرباعي الذي يستخدم في تسويق السلع المادية، أما عناصر المزيج التسويقي في الخدمات فهي سبعة بإجماع خبراء تسويق الخدمات، إذ تضاف ثلاثة عناصر أخرى للعناصر الأربعة السابقة الذكر، وهذه العناصر (الناس، البيئة المادية، عملية تقديم الخدمة). وفيما يلي نقدم توضيحاً لهذه العناصر السبعة:



## ١ - المنتج:

هو عبارة عن سلعة، أو خدمة، أو فكرة تتألف من حزمة من الخصائص المحسوسة، وغير المحسوسة تشبع حاجات المستهلكين، ورغباتهم، حيث يتم الحصول عليها مقابل مبلغ من المال، وتتضمن الخصائص المحسوسة في المنتج الخصائص المادية مثل التصميم، واللون، أما الخصائص غير المحسوسة في المنتج فتتضمن أشياء مثل التفاخر، الواجهة، السعادة، وغيرها.

## ٢ - السعر:

هو القيمة النقدية لوحدة السلعة أو الخدمة، وفي العادة يتحدد السعر بشكل كامل عن طريق قوى العرض، والطلب، والواقع أنّ التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي يدر إيراداً، بينما العناصر الأخرى تشكل تكلفة على المنظمة، وعلى الرغم من أنّ السعر هو العنصر الأكثر مرونة، إلاّ أنّه أكثر العناصر تعقيداً بسبب كثرة المتغيرات التي تؤثر على تحديد أفضل الأسعار.

## ٣ - التوزيع:

أحياناً يُشار إليه بالمكان، أو القنوات التسويقية، ونعني به تحديداً كافة الأنشطة، والجهود التسويقية التي تتعلق بضمان توريد احتياجات المستهلكين، والمستفيدين من السلع والخدمات في مكان وجودهم، وتنفذ أنشطة التوزيع من خلال قنوات، أو منافذ التوزيع يتم من خلالها انتقال السلع والخدمات من مصادر إنتاجها إلى أماكن الطلب عليها، وتتم عملية النقل من خلال وسطاء، أو مباشرة، وهناك شركات توزيع متخصصة يمكن أن تتولى عملية التوزيع.

## ٤ - الترويج:

وهو عنصر مهم من عناصر المزيج التسويقي؛ كونه يمثل القوة الدافعة لنشاط التسويق، وهو العامل الحاسم في تصريف بعض السلع والخدمات، ويتألف الترويج من عدة عناصر يُطلق عليها المزيج الترويجي، وهي (الإعلان - البيع الشخصي - تنشيط المبيعات - العلاقات العامة - الدعاية والنشر).

## ٥ - البيئة المادية:

البيئة المادية للخدمة؛ وخاصة التي تكون من صنع البشر تؤثر تأثيراً واضحاً على إدراكات المستهلك المتعلقة بتجربته مع الخدمة، والأبعاد البيئية للخدمة تتضمن الظروف المحيطة، ( مثل درجة الحرارة، نوعية الهواء، الضوضاء، الموسيقى، اللون،...، إلخ)، واستثمار المكان (مثل الأجهزة والمعدات، التأثيث، الديكور، وكافة التسهيلات المادية الأخرى).

## ٦- الناس:

وهم المنتفعين من الخدمة، وأيضاً مزوديهما، وكذلك مستوى التفاعل بينهم، أو ما تسمى بالعلاقات التفاعلية بين مزود الخدمة، والمستفيد، وأيضاً يتضمن عنصر الناس العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم، حيث أنّ إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل، وتتأثر بفعل آراء وقناعات المستفيدين الآخرين.

## ٧- عملية تقديم الخدمة:

إنّ الأسلوب أو الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة يُعدّ أمراً في غاية الأهمية لكل من مزود الخدمة والمستفيد منها، وتتضمن عملية تقديم الخدمة السياسات، الإجراءات المتبعة من قبل مزود الخدمة لضمان تقديم الخدمة إلى المستفيدين، كما أنّ هذه العملية تشمل على أنشطة مثل المكننة، وتدفق الأنشطة، وحرية التصرف الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة (الصلاحيات مثلاً)، وكيفية توجيه المستفيدين، ومعاملتهم، وأساليب تسويق العلاقة مع المستفيدين، وأساليب تحفيزهم على المشاركة الفاعلة في عملية إنتاج الخدمة وتقديمها.

## ١١/٥- الجوانب الأساسية لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق:

إنّ التطبيق الناجح لفلسفة المستهلك، أو المفهوم الحديث للتسويق يتطلب: (العاصي، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢-٢٣)

## ١- التركيز على المستهلكين:

المنشآت التي تطبّق هذه الفلسفة تركز كل أعمالها حول حاجات ورغبات المستهلكين، وإلا سيكون مصيرها إلى الخسارة والفشل، إنّ صناعة السيارات الأمريكية اضطرت إلى إنتاج السيارات الصغيرة ذات الجودة العالية، والتشغيل الاقتصادي التجاري لتغيير أذواق المستهلكين، وتفضيلهم للأحجام الصغيرة والمتوسطة من السيارات، وكانت صناعة السيارات اليابانية أسبق من الصناعة الأمريكية في هذا الشأن، وغزت الأسواق الأمريكية، ومما هو جدير بالذكر أنّ شركات صناعة السيارات الأمريكية حينما شعرت بتغيير تفضيلات الأمريكيان نحو السيارات الأصغر حجماً حاولت أن توقف هذا التغيير، وتغوي المستهلك الأمريكي بالسيارات الأكبر حجماً، ولكن باءت هذه المحاولات بالفشل، وكان هذا سبباً لتأخر شركات صناعة السيارات الأمريكية في تصنيع السيارات الأصغر حجماً.

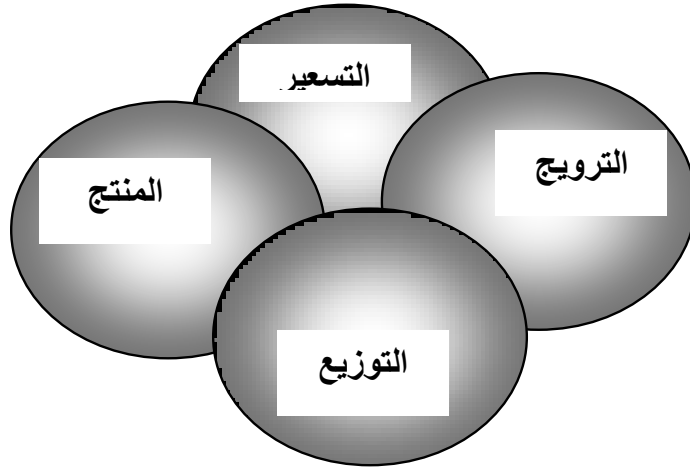
## ٢- التكامل بين مختلف الأنشطة:

من المتطلبات الأساسية لتطبيق فلسفة المستهلك أن يكون هناك تنسيقاً كاملاً بين خطط، وأهداف إدارة التسويق، والأنشطة الأخرى بالمنشأة، ولذلك فإنّ مديري التسويق في أغلب الأحيان يضعون نصب أعينهم الأنشطة المختلفة الأخرى في المنشأة مثل البحوث، والتنمية، والإنتاج، والمبيعات، والتوزيع، وحتى الأفراد.

إنّ هذا المنهج المتكامل للأنشطة لا يقتصر فقط على مجرد قيام إدارة التسويق بالتنسيق بين مختلف الأنشطة بالمنشأة، بل تقوم أيضاً بوضع خطة متكاملة تعرف بالمزيج التسويقي، حيث يحدد المزيج التسويقي السياسات التي تتوي المنشأة اتباعها بالنسبة لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، وهي المنتج، والتسعير، والتوزيع، والترويج، كما هو موضح في الشكل رقم (١١-١).

### الشكل رقم (١١-١)

#### تكامل المزيج التسويقي



## ٣- التسويق، والمجتمع:

من أهم وأصعب المشكلات التي سوف تواجه رجال التسويق في السنوات القادمة هي مشكلة كيفية تحقيق التوازن بين حاجات، ورغبات الأفراد، وحاجات، ورغبات المجتمع ككل، فعلى مستوى المجتمع قد يثور السؤال الخاص بكيفية الحفاظ على موارده من الضياع مع عدم الإضرار بصحة أفراد المجتمع، فعلى سبيل المثال قامت ولايات عديدة بأمريكا بإصدار قوانين تطالب المستهلكين بضرورة إعادة زجاجات، وعلب المشروبات المختلفة بعد تناول محتوياتها

(أي إرجاع الزجاجات والعلب الفارغة)، والهدف من هذا القانون هو منع إلقاء المخلفات البواقي في الطرق مما قد يضر الأفراد، بالإضافة إلى أنه يمكن إعادة تصنيع هذه العبوات الفارغة- مثل تلك المصنوعة من الألمنيوم- بالطبع معظم الناس سوف يرحبون بذلك، ولكن على مستوى الأفراد فإنه قد يضايقهم الالتزام بإرجاع الفوارغ، فكيف يقوم التسويق بالتوفيق بين هذه المواقف المتعارضة.

بعض العاملين في صناعة المشروبات المختلفة كالمياه الغازية، والعصائر قاموا بتعبئة مشروباتهم في معلبات مصنوعة من الكرتون التي يمكن إلقائها بسلة المهملات دون أن يكون لها أي ضرر محتمل على أفراد المجتمع، كذلك فإن صناعة الأجهزة الالكترونية قد استجابت لأزمة الطاقة بتصنيع ثلاجات اقتصادية في التشغيل (أي في استهلاك الكهرباء)، كذلك قامت شركات تصنيع طعام الأطفال بتقليل نسبة السكريات حفاظاً على صحة الأطفال.

هذه بعض الأمثلة التي تعكس مفهوماً جديداً للتسويق؛ وهو التسويق المجتمعي الذي يوازن بين نواحي الربحية، وإشباع رغبات الأفراد، وفي نفس الوقت إشباع حاجات المجتمع ككل.

## ٦/١١ - وظائف التسويق:

لا بدّ من تادية مجموعة من الوظائف التسويقية لخلق المنفعة الاقتصادية، ولتسهيل عملية التبادل، وهذه الوظائف هي في الواقع انعكاساً للمزيج التسويقي التي سبق ذكرها، وهي المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع.

وسوف نستعرض فيما يلي بعض وظائف التسويق مع عرض مختصر لها:

### ١- تجميع المعلومات التسويقية، ويشمل ذلك ما يلي:

أ- تحديد، وتحليل الفرص التسويقية.

ب- تصميم، وتنفيذ الدراسات الميدانية.

ج- تنفيذ التجارب السوقية.

د- تجميع معلومات عن المنافسين.

هـ- توفير المعلومات اللازمة لصانعي القرارات.

### ٢- تحمل المخاطرة: ويعني ذلك أن يأخذ رجل التسويق على عاتقه المسؤولية، أو المخاطرة

الكامنة في النشاط التسويقي، وكذلك كيفية نقلها للآخرين، ثم كيفية رقابتها، والسيطرة عليها.

### ٣- الشراء أو الإيجار، ويشمل ذلك:

- أ- تحديد، واختيار مصادر التوريد.
- ب- تقييم مصادر التوريد.
- ج- دراسة، ومناقشة شروط الشراء، أو الإيجار.
- ٤- البيع أو التأجير ، ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- تحديد العملاء المستهدفين.
- ب- تحديد مواقعهم، وأماكنهم.
- ج- كيفية الاتصال بهم.
- د- خلق الطلب على السلعة، وزيادته عن طريق الإعلان، والبيع الشخصي والدعاية، ووسائل تنشيط المبيعات.
- هـ- وضع، ودراسة شروط البيع، أو التأجير للغير.
- ٥- التوزيع ، وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:
- أ- تحديد المخازن.
- ب- كيفية التخزين.
- ج- إدارة المخزون.
- د- النقل.
- هـ- خدمات العميل.
- و- مناولة السلع.
- ز- مقابلة طلب العميل.
- ح- تجارة الجملة.
- ط- تجارة التجزئة.
- ٦- التخطيط السلي : ويشمل ذلك ما يلي:
- أ- خلق، وإيجاد منتجات جديدة.
- ب- التغليف.
- ج- الضمان.
- د- اختيار الاسم التجاري، والعلامة التجارية.

هـ- إدارة المنتج.

و- إسقاط السلع المتقادمة.

٧- التسعير، ويشمل ذلك ما يلي:

أ- تحديد السعر المبدئي.

ب- الخصومات، وكيفية تحديد السعر النهائي.

ج- تحليل أسعار المنافسين.

د- تحديد شروط الائتمان.

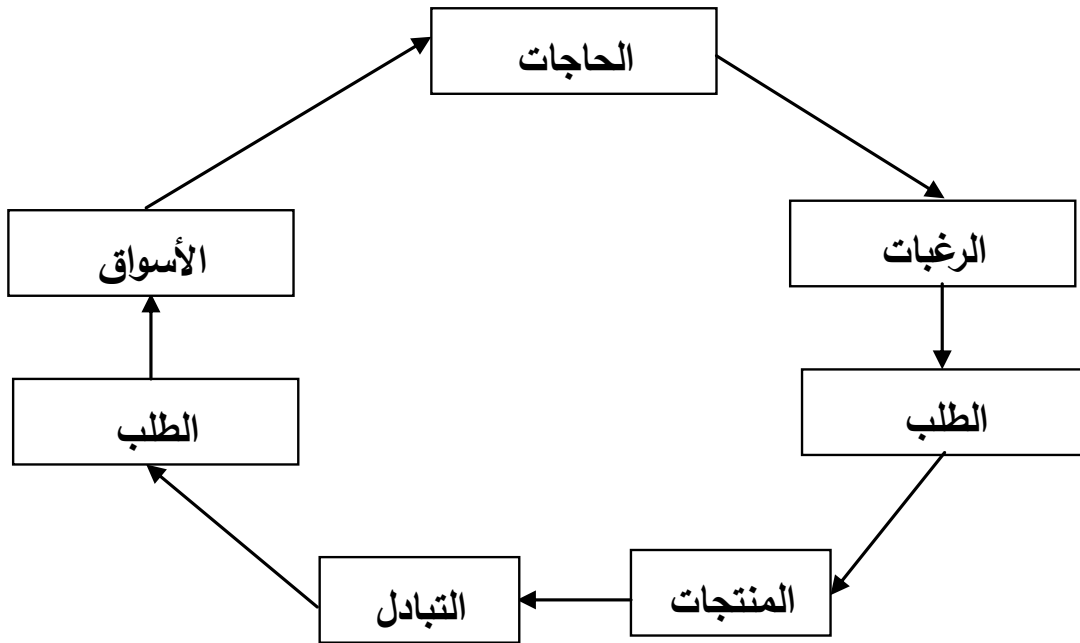
### ٧/١١- العناصر الأساسية للنشاط التسويقي:

يمكن توضيح العناصر الأساسية للنشاط التسويقي من خلال الشكل التالي: (الحنوي

والصحن، ٢٠٠٢، ص ١٥٨)

الشكل رقم (١١-٢)

عناصر النشاط التسويقي



وسوف نستعرض هذه العناصر بشيء من التفصيل:

## ١- الحاجات:

تعدّ الحاجات الإنسانية؛ من العناصر الأساسية لدراسة التسويق، فالإنسان لديه العديد من الحاجات التي يسعى إلى إشباعها، وتتضمن هذه الحاجات: مجموعة الحاجات المادية، كالطعام، والشراب، والملبس، والمسكن والأمان، والحاجات الاجتماعية للانتماء، والتفاعل، والتقدير، والحاجات الفردية للمعرفة، وتحقيق الذات، وبطبيعة الحال يسعى الفرد إلى التدرج في إشباع هذه الحاجات بحيث ينتقل من مستوى معين للحاجات بعد إشباعها إلى مستوى أعلى لمحاولة تحقيقها، وإشباعها.

ويلاحظ أنّ الحاجة غير المشبعة قد تفرض على الفرد تصرفين أساسيين وهما:

أ- التطلع إلى إشباع الحاجة.

ب- تقليل مستوى الحاجة.

ويلاحظ أنّ حاجات الفرد تختلف من مجتمع لآخر حسب مستوى التقدم الاقتصادي داخل المجتمع، ففي المجتمعات المتقدمة اقتصادياً يتطلع الفرد إلى إشباع حاجاته، ويساعده في ذلك ارتفاع مستوى دخله، ومن ثم قدرته على الإشباع، وذلك بعكس الأفراد في المجتمعات النامية، والذين يسعون إلى التقليل من مستوى الحاجة، أو محاولة إشباعها بما هو متاح من سلع وخدمات.

## ٢- الرغبات:

تمثل الرغبات مرحلة متقدمة من الحاجات، ومن ثم فإنّ الرغبات هي الوسائل التي تستخدم في إشباع الحاجة، وتختلف رغبات الفرد باختلاف الثقافة، والحضارة، والشخصية، فقد يشعر الفرد بحاجته إلى الطعام، وقد يختار الفرد الأمريكي الهمبورجر لإشباعها، ويفضل المستهلك الفرنسي الكرواسون، ويفضل المستهلك المصري الكشري،....، وهكذا، ومن ثم فإنّ دور رجل التسويق هو إيجاد، وتقديم السلع والخدمات التي تشبع الحاجة، وخلق تفضيلات معينة لدى المستهلك لاقتناء وشراء سلع المنشأة بدلاً من سلع المنافسين.

### ٣ - الطلب:

ما الذي يشكل الطلب على سلعة ما ؟ يلاحظ أنّ الأفراد لديهم رغبات غير محدودة، وموارد، وأموال محدودة، ومن هنا تظهر المعادلة الصعبة، فعلى الفرد أن يختار المنتجات التي تمده بأقصى إشباع ممكن في حدود موارده المالية، ولهذا فإنّ الطلب على سلعة ما يتحدد برغبة الفرد في اقتنائها، والقوة الشرائية لديه، ويتحدد الطلب الخاص بالمنشآت في حدود جغرافية (سوق محلي، قطري، دولي) وفي خلال فترة زمنية معينة.

والمنشأة الناجحة هي التي تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها، حيث أنّ ذلك يساعد في تحديد الحجم الملائم من الإنتاج، والطاقت الإدارية المطلوب توافرها.

### ٤ - المنتجات:

إنّ وجود الحاجات والرغبات الإنسانية، وظهور طلب عليها يتطلب تواجد منتجات لإشباع هذه الحاجات، والرغبات، فإذا شعر الفرد بالملل، والضجر فإنه يكون بحاجة إلى التسلية، ولذا قد يقرر شراء جهاز فيديو (سلعة مادية)، أو الذهاب إلى فندق (خدمة)، أو ممارسة بعض التمرينات الرياضية (نشاط)، أو الذهاب إلى السيرك (شخص)، أو السفر إلى منطقة سياحية (مكان)،... إلخ، ومن ثمّ فإنّ هذه البدائل متاحة لإشباع حاجة معينة لدى المستهلك، وبطبيعة الحال يقوم المستهلك باختيار المنتج الذي يقدم له أفضل إشباع ممكن من بين مجموعة المنتجات المتاحة.

وقد يتبادر إلى الذهن أنّ المنتج هو ذلك السلعة المادية التي تقوم المنشأة بإنتاجها، وتسويقها، ولكن نجد أنّ كلمة منتج تحظى بشمولية أوسع، وقد يكون سلعة مادية، أو خدمة، أو فكرة، أو شخص، أو مكان، أو أي شيء مشبع للحاجة.

ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من هذا؛ فينظرون إلى المنتج من وجهة نظر المنافع، والخدمات التي يحصل عليها المستهلك من استخدامه، فعلى سبيل المثال فإنّ المستهلك لا يشتري السيارة على سبيل التملك، ولكن لكي تشبع له الحاجة إلى التنقل.



## ٥ - التبادل:

طالما أنّ هناك حاجات ورغبات للفرد، وأنّ هناك منتجات تشبع الرغبات، فكيف يمكن للفرد الحصول عليها؟ هناك في الحقيقة عدة طرق، فقد يقوم الفرد بتوفيرها بنفسه عن طريق إنتاجها، أو زراعتها، أو يقوم بشرائها، أو يحصل عليها مقابل شيء يمتلكه، أي عن طريق التبادل.

ويعدّ التبادل جوهر العملية التسويقية، وتتطلب عملية التبادل توافر العديد من الشروط،

وهي:

- أ- أن يكون هناك طرفين على الأقل.
- ب- إنّ كل طرف لديه شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.
- ج- أن يكون لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر.
- د- أن يكون لكل طرف الحرية المطلقة لقبول، أو رفض عرض الآخر.

## ٦ - المعاملات:

تعتبر المعاملات الوحدة الأساسية للتبادل، فعندما يتفق طرفان على عملية التبادل يمكنك القول - حينئذ - بأنّ هناك معاملة قد تمت، ولذلك فإنّ محور المعاملات هي القيمة التي يحصل عليها الطرفان، وتشتمل هذه القيمة على العديد من الأبعاد، منها وقت الاتفاق، ومكان الاتفاق، والمقابل الذي يحصل عليه الطرف الآخر (المسوق)،.... إلخ.

وهناك نوعان أساسيان من المعاملات أولهما: المعاملات المالية، وهي ما يقوم المستهلك بدفعه في مقابل حصوله على سلعة، أو خدمة معينة في صورة وحدات نقدية، وقد كان الاهتمام بالمعاملات التسويقية مقتصرًا في الماضي على المعاملات المالية، حيث ارتبط التسويق منذ ظهوره بالسلع الاستهلاكية، ثم السلع الصناعية، والخدمات الهادفة لتحقيق الربح، ولكن بتوسيع نطاق التسويق ليشمل أي عملية تبادلية ظهر النوع الثاني من المعاملات، وهو المعاملات غير المالية، فالمرشح يقدم برنامجه في مقابل الصوت الانتخابي، والتنظيمات الاجتماعية، والدينية تحصل في المقابل على المشاركة من جانب الأعضاء، والمسوّق للأفكار يحصل على التأييد للفكرة، وكلها تعتبر المقابل الذي يدفعه المستهلك في عملية التبادل، وهي بطبيعتها معاملات غير مالية.

## ٧- السوق:

مفهوم التبادل يقودنا في النهاية إلى مفهوم السوق، ويتكون السوق من كافة المستهلكين المحتملين الذين لديهم حاجة، أو رغبة معينة، ولديهم الاستعداد، والقدرة لإتمام عملية التبادل لإشباع هذه الحاجة، أو الرغبة، وأنّ تحديد حجم السوق يعتمد على عدد المستهلكين المحتملين، والقوة الشرائية لديهم، واستعدادهم لتقديم هذه الموارد للحصول على الرغبة، أو الحاجة.

## المبحث الرابع: وظيفة الإدارة المالية

- ١/٤ - مفهوم الوظيفة المالية.
- ٢/٤ - أهداف الإدارة المالية.
- ٣/٤ - وظائف الإدارة المالية.
- ٤/٤ - التحليل المالي.
- ٥/٤ - أساليب التحليل المالي.
- ٦/٤ - النسب المالية.
- ٧/٤ - وظائف المدير المالي.

## مقدمة:

الوظيفة المالية من الوظائف الأساسية للمنظمة، وتُمارس بغض النظر عن حجم المنظمة، أو طبيعة ملكيتها، ويمكن تعرف المالية بأنها علم، وفن التعامل مع الأموال بصورة عامة، وأنّ العمل على تدبير تلك الأموال التي تحتاج إليها عمليات المنظمة، وحسن استخدام تلك الأموال فيها هو جوهر عمليات، وأنشطة الإدارة المالية في المنظمة، ومما لا شك فيه أنّ دور الإدارة المالية في منظمات اليوم يختلف عن دورها قبل سنوات، وأنّ دورها مستقبلاً سيختلف عما هو الآن، وهذا ما يعزو الدور المتطور للإدارة المالية في المنظمات بما تعيشه من تغيرات، وتوجهات متجددة، وبشكل مستمر.

### ١/١٢ - مفهوم الوظيفة المالية:

يمكن القول عموماً إنّ جميع التصرفات التي تحدث في المنشأة تقريباً لها علاقة بالأموال، طالما أنّ المنشأة كيان اقتصادي يهدف إلى تحقيق عائد مناسب، ويمكن ملاحظة ذلك من تحليل طبيعة أوجه الأنشطة المختلفة للمنشأة.

ففي إدارة المشتريات والمخازن تعتمد وظيفتها الأساسية على الحصول على أموال لشراء الاحتياجات وفق برامج الإنتاج، وتخزينها لحين الحاجة إلى استخدامها في الإنتاج، وإدارة الإنتاج تحتاج لأموال لشراء الآلات، والمعدات، ومستلزمات الإنتاج، والإنفاق على الصيانة، والوقود بالإضافة إلى دفع أجور العاملين، وغيرها من نفقات التشغيل والعمليات، وتحتاج إدارة التسويق إلى أموال لتمويل أنشطتها التسويقية، والتي قد تبدأ قبل الإنتاج، ولا تتوقف إلى ما بعده لضمان استمرار تدفق السلع والخدمات المنتجة إلى المشتري الصناعي أو المستهلك النهائي، كذلك إدارة الأفراد تحتاج لأموال سواء للإنفاق على نشاطها العادي، أو للاستثمار في القوى البشرية عن طريق تمويل عمليات التدريب، والتعليم الفني والإداري، وصيانة القوى العاملة بالمنشأة وتنميته، وكذلك إدارة البحوث والتطوير، والتي يتطلب نشاطها نفقات استثمارية، وجارية مستمرة.

وهكذا فإنّ جميع الإدارات، وأوجه النشاط المتعددة بالمنشأة، حتى الإدارة المالية نفسها يقتضي قيامها بمسؤولياتها الحصول على أموال، وإنفاقها على أنشطتها الخاصة بالتخطيط المالي، والرقابة المالية، وإدارة حركة الأموال داخل المنشأة وخارجها، والتنبؤ بالاحتياجات المالية، وتدبيرها لجميع أوجه النشاط بالمنشأة لتحقيق أهدافها الأساسية.

## ٢/١٢ - أهداف الإدارة المالية:

كما نعلم بأن لكل إدارة من إدارات منظمة الأعمال أهداف محددة، كما هو الحال بالنسبة للإدارة المالية، فإدارة التسويق مثلاً تتبنى أهدافاً مثل زيادة المبيعات، واختراق أسواق جديدة، كما تتبنى إدارة الإنتاج أهداف، مثل تخفيض نفقات الإنتاج، وتقليص الزمن اللازم للإنتاج، وتطوير الوسائل، والأدوات الإنتاجية، ويعتبر قيام كل إدارة من هذه الإدارات بإنجاز أهدافها بمثابة مساهمة في تحقيق هدف تعظيم الثروة، وهو الهدف الرئيسي للإدارة المالية، وقد طوّر علماء المالية، والإدارة مدخلين لتحديد هذه الأهداف المالية هما: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ص ١٦٤-١٦٥)

### أولاً- مدخل الربح- المخاطر:

ويعتمد هذا المدخل على محاولة الملائمة بين الربح، ودرجة المخاطرة، وطبقاً لهذا المدخل يجب أن تأخذ الإدارة المالية في اعتبارها بأن تسيطر على النفقات النقدية مع السماح بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات في بيئة البيئة التشغيلية للمنشأة، وهذا المدخل يصنف الأهداف المالية إلى الأهداف التالية:

- ١- تعظيم الأرباح: أي تحقيق نسبة ربح عالية على المدى الطويل، وال المدى القصير.
- ٢- تقليل المخاطر: أي تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن، أي من الواجب على الإدارة المالية أن تتجنب الأعمال ذات المخاطر العالية، وغير الضرورية.
- ٣- السيطرة الكاملة على التدفقات النقدية الداخلة، والخارجة: أي قيام الإدارة المالية بمراقبة التدفقات النقدية لضمان حمايتها، واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- ٤- المرونة: أي توفير المرونة؛ بمعنى أن تكون المنشأة قادرة على اتخاذ المبادرات التي من شأنها التعامل مع عوامل عدم التأكد المستقبلية، ويمكن تحقيق المرونة بالإدارة الكفوءة للأنشطة، والأموال.

### ثانياً- مدخل السيولة- الربحية:

وفق هذا المدخل فإن أهداف الإدارة المالية يمكن تمثيلها بهدفين رئيسيين هما:

- ١- السيولة: ونعني بها أن يتوفر الكم المناسب من النقدية التي تكفي لسد الالتزامات المالية للمنشأة تجاه الغير في كافة الأوقات، أي بمعنى قدرة المنشأة على دفع التزاماتها، وتوفير مبلغ من المال في الصندوق، أو البنك يمكنها من شراء احتياجاتها نقداً، أو الحصول على الخصم النقدي لهذه المشتريات، ولمواجهة الحالات الطارئة.

٢- **الربحية:** تعني الربحية قدرة المنشأة على تحقيق أرباح يرضى عنها المستثمرون في معرض تحقيق الهدف الأهم، وهو تعظيم قيمة المنشأة، أو تعظيم قيمة أسهمها.

### ٣/١٢ - وظائف الإدارة المالية:

المنهج الحديث للإدارة المالية ينظر إلى وظيفة الإدارة المالية في المنشأة بأنها تقوم على ثلاثة اتجاهات أساسية، تتمثل فيما يلي: (جماعة، ٢٠٠٢، ص ٢٨٨)

١- قرارات الاستثمار.

٢- قرارات التمويل.

٣- قرارات توزيع الأرباح.

إنّ المهام الأساسية للإدارة المالية تتمثل في تدبير، وحسن استخدام الأموال التي تتطلبها عمليات المنشأة، وعليه فإنّ ذلك يضع الإدارة المالية أمام الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما هو نوع، وحجم الاستثمار، أو الاستثمارات التي ستقوم بها المنشأة، أي ما هو نوع الأعمال، وأي نوع من الموجودات ستحتاجها لتعمل وفقها، ومع حال المنشأة القائمة في السوق، وحال الطلب على منتجاتها من السلع والخدمات، وحال قدرتها وإنتاجيتها، وما هي مجالات الاستثمارات الجديدة لها، والأصول التي عليها الحصول عليها، وهذا كله يدخل ضمن المحور الأول لقرارات الاستثمار.

٢- كيف يتم توفير ذلك الحجم من الأموال لتنفيذ استثماراتها، ما هي مصادر التمويل للاستثمارات المرجوة، هل هناك رأس مال إضافي ستحصل عليه المنشأة من المالكين، أم سوف يتم التمويل عن طريق الاقتراض.

٣- ما العمل مع الأرباح المتحققة، هل ستوزع جميعها، أم جزء منها فقط، ومتى تتم عمليات التوزيع، وشكل تلك التوزيعات، هل بشكل نقدي، أم بتدوير تلك الأرباح، هذا وترتبط قرارات التوزيع ارتباطاً قوياً بقرارات التمويل، حيث تعتبر الأرباح غير الموزعة مصدراً من مصادر التمويل، وكذلك تعزيزاً لقدرة المنشأة على الاقتراض، كل ذلك يرتبط بمحور توزيع الأرباح في المنشأة، وهو يعتبر مرتكز عمليات الإدارة المالية.

## ١٢/٤ - التحليل المالي:

فكرة التحليل المالي تقوم أساساً على تحليل البيانات، والتقارير، والقوائم المالية، وهي عملية مستمرة بهدف تقويم المركز المالي للمنشأة، وقياس إنجازاتها، والتعرف على المشكلات التشغيلية، والمالية التي تعترض تحقيق أهدافها، والعمل على إيجاد الحلول الملائمة لمواجهة هذه المشكلات، وتصويب الانحرافات المتعلقة بها.

وقد ازدادت أهمية التحليل في الربع الأخير من القرن الماضي، وبداية القرن الواحد والعشرين بسبب تعدد أغراض التحليل المالي، وما توفّره من وسائل لقياس كفاءة المنظمة، وفعاليتها من جهة، ومن الوسائل الرقابية من جهة أخرى، وأهم غايات التحليل المالي تتمثل فيما يلي: (الدوري وآخرون، ٢٠١٠، ص ١٦٨)

- ١- معرفة المركز المالي لمنشأة الأعمال.
  - ٢- معرفة المركز الائتماني لمنشأة الأعمال.
  - ٣- تحديد القيمة الاستثمارية للمنشأة.
  - ٤- قياس مدى كفاءة العمليات في المنشأة.
  - ٥- تقييم مدى صلاحية السياسات المالية، والتشغيلية للإدارة المالية، وإدارة المنشأة.
  - ٦- تحديد موقع المنشأة في القطاع الذي تنتمي إليه.
  - ٧- تخطيط السياسات المالية.
  - ٨- تقويم أداء، وكفاءة الإدارات الأخرى في المنشأة.
- هذا وتعتبر القوائم المالية (الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة الأموال) أهم البيانات المحاسبية، والمالية المستخدمة في التحليل المالي.

## ١٢/٥ - أساليب التحليل المالي:

المحلل المالي يستخدم أساليب متنوعة لمعالجة البيانات المالية، وذلك بسبب اختلاف غايات التحليل، وحاجات المستفيدين من نتائج التحليل المالي، فأهداف أصحاب المصالح في المنشأة مختلفة (المساهمون، الموردون، المدينون أو الممولون، الدوائر الحكومية،... إلخ) وتتمثل الأساليب المستخدمة في التحليل المالي بما يلي:

### ١ - التحليل المقارن:

هذا الأسلوب يهدف إلى التعرف على التغيرات المالية التي تحصل على بنود القوائم المالية خلال فترات زمنية معينة من خلال قياس التغييرات التي طرأت على هذه البنود في الفترات الزمنية موضوع الدراسة، والتعرف على اتجاهاتها، وأسبابها.

## ٢- تحليل التعادل:

هذا الأسلوب يستخدم بهدف المساعدة في تخطيط أرباح المنشأة، ويقصد بالتعادل تساوي قيمة نفقات المنشأة مع إيراداتها، وبذلك فإنّ المنشأة لا تحقق خسارة أو ربح، ويتم حساب نقطة التعادل على النحو التالي:

التكاليف الكلية = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة للوحدة × عدد الوحدات.

الإيراد الكلي = سعر الوحدة × حجم الإنتاج الكلي.

الربح = صفر عند نقطة التعادل.

ولو وضعنا رموز للمتغيرات السابقة وفقاً لما يلي:

س: السعر

ث: التكاليف الثابتة.

غ: التكاليف المتغيرة للوحدة.

ك: كمية الإنتاج. وبناء عليه:

$$س \times ك = ث + غ \times ك$$

$$س ك - غ ك = ث$$

$$ك (س - غ) = ث$$

ث

$$\frac{\text{ث}}{\text{س} - \text{غ}} = ك$$

س - غ

التكاليف الثابتة

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{أي أنّ نقطة التعادل}$$

سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة

## ٣- قائمة الأموال:

هذه القائمة تمثل مصادر الأموال، وأوجه استخدامها من ناحية كمياتها (قيمتها)، وأنواعها (قصيرة الأجل، طويلة الأجل)، وتهدف إلى قياس الأهمية النسبية لكل نوع في الهيكل المالي للمنشأة، كما أنّ هذه القائمة تستخدم لتحديد المزيج الأمثل للتكوين الرأسمالي، وتكلفته.



#### ٤- التحليل المالي باستخدام النسب المالية:

هذا الأسلوب يعتبر الأكثر شيوعاً، والفكرة تقوم على أساس إيجاد علاقات تعكس الكمية، أو الدرجة بين بيانات المركز المالي، أو قوائم الدخل، أو كليهما في أزمنة محددة، وتستخدم عادة النسب المالية لتحقيق الأهداف التالية:

أ- للمقارنة بين المنشآت المختلفة في الصناعة (القطاع الواحد)، وتكشف هذه النسب عن المنشآت القوية، والضعيفة، والمنشآت المقيمة بأقل، أو بأعلى من قيمتها.

ب- للمقارنة بين الصناعات المختلفة (أو القطاعات المختلفة)، حيث يمكن التعرف على السمات التشغيلية، والمالية لكل قطاع، والاستفادة منها بهدف اختيار القطاع الأكثر ملائمة للاستثمار في ظل ظروف السوق الحالية، والمستقبلية.

ج- للمقارنة بين مستويات الإنجاز للمنشأة الواحدة في فترات زمنية مختلفة، وعادة ما تستخدم هذه المقارنات لغايات تحديد الاتجاهات، والمشكلات الحالية، والمستقبلية، والاستعداد لمواجهةها.

#### ٦/١٢ - النسب المالية:

تحليل النسب المالية- شأنه في ذلك شأن الأدوات الأخرى في التحليل المالي - على علاقات منطقية بين عمليات المنشأة من ناحية، والتحليل المالي، أو المحاسبي لهذه الأنشطة. سنلقي الضوء على خمسة أنواع من النسب المالية: (الحناوي، ١٩٩٨، ص ٦٠)

١- نسب السيولة.

٢- نسب الرفع المالي.

٣- نسب النشاط.

٤- نسب هيكل التكلفة.

٥- نسب الربحية.

## أولاً- نسب السيولة:

تقيس هذه النسب قدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها الجارية، وسنتعرض لنسبتين أساسيتين في هذا المجال:

### ١- نسبة التداول:

ويتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

#### الأصول المتداولة

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

#### الخصوم المتداولة

وتتضمن الأصول المتداولة عادة: النقدية، واستثمارات مؤقتة (أوراق مالية قابلة للبيع)، والذمم، والمخزون.

أما الخصوم المتداولة: فتتضمن عادة: حسابات الموردين، وأوراق الدفع قصيرة الأجل، والمستحقات الجارية للقروض طويلة الأجل، وضرائب الدخل المستحقة، والمستحقات الأخرى (كالأجور).

وتظهر هذه النسبة بوضوح المدى الذي يمكن فيه تغطية الالتزامات الجارية بواسطة الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية في مواعيد تتفق مع تواريخ استحقاق هذه الالتزامات.

### ٢- نسبة التداول السريعة:

ويتم حساب هذه النسبة بطرح المخزون من الأصول المتداولة، ثم قسمة الناتج على الخصوم المتداولة، ويعتبر المخزون أقل عناصر الأصول المتداولة سيولة، كما أنه يحقق أكبر قدر من الخسارة بالمقارنة بالأصول المتداولة الأخرى في حالة التصفية، وتتبع أهمية هذه النسبة من حقيقة أنها تقيس قدرة المنشأة على سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع المخزون.

#### الأصول المتداولة - المخزون

$$\text{نسبة التداول السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

#### الخصوم المتداولة

## ثانياً - نسب الرفع المالي:

هناك عدة جوانب أساسية لنسب الرفع المالي، وهي التي تقيس مدى مساهمة الملاك في الهيكل المالي بالمقارنة بالتمويل الذي مصدره القروض المختلفة.

### ١ - نسبة الاقتراض إلى مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة - التي يطلق عليها عادة نسبة الاقتراض - النسبة المئوية للأموال التي تمّ الحصول عليها من المقرضين، ويتم حساب هذه النسبة كما يلي:

مجموع القروض

نسبة الاقتراض =  $\frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع الأصول}}$

مجموع الأصول

وتتضمن القروض: الخصوم المتداولة، وجميع أنواع السندات، ويفضل الدائنون نسبة اقتراض متوسطة، أو معقولة، حيث أنه كلما انخفضت هذه النسبة زاد هامش الأمان بالنسبة لهم في حالة إشهار إفلاس الشركة، وبيع أصولها، وعلى العكس من ذلك يفضل الملاك نسبة اقتراض مرتفعة لأحد سببين:

١ - زيادة نصيبهم من الأرباح.

٢ - أو أنّ زيادة أموال الملكية تعني التنازل عن جزء من السيطرة على الشركة.

وإذا كانت نسبة الاقتراض مرتفعة بصورة غير طبيعية، فإنّ ذلك قد يساعد على بعض التصرفات غير المسؤولة من جانب الملاك، بمعنى أنهم قد يلجأون إلى أسلوب المضاربة على نطاق كبير في عملياتهم معتمدين على أنّ الأرباح - إذا تحققت - فهي ضخمة، والأضرار محدودة في حالة تحقق خسائر.

### ٢ - معدل تغطية الفائدة:

يتم حساب هذه النسبة بقسمة الإيراد قبل الفائدة والضريبة (إجمالي الدخل) على مجموع الفوائد، وتقيس هذه النسبة المدى الذي يمكن أن تنخفض فيه الإيرادات قبل أن تفقد المنشأة قدرتها على مقابلة الفائدة المستحقة عليها، والمعروف أنّ فشل المنشأة في سداد هذه الالتزامات قد يترتب عليها اتخاذ إجراءات قضائية ضدها، ينتج عنها في كثير من الأحيان إشهار إفلاسها، ويلاحظ أننا نستخدم رقم الإيراد قبل الضرائب في حساب هذه النسبة، ويرجع ذلك إلى أنّ الضريبة تُفرض على الدخل بعد استقطاع تكلفة الفائدة، وبالتالي فإنّ قدرة المنشأة على سداد الفوائد الجارية لا تتأثر بالضريبة، ويحسب هذا المعدل كما يلي:

إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب

معدل تغطية الفائدة =  $\frac{\text{إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد السنوية المستحقة}}$

الفوائد السنوية المستحقة

### ٣- معدل تغطية الأعباء الثابتة:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة الأرباح قبل استقطاع الأعباء الثابتة على مجموع هذه الأعباء، وهي الفائدة والإيجار، والاحتياطيات السنوية لاستهلاك السندات، والضرائب المرتبطة بهذه المخصصات، وتكمل هذه النسبة معدل تغطية الفائدة، حيث أنها تأخذ في الاعتبار المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها المنشأة في حالة فشلها في سداد أقساط الإيجار، أو أقساط رد السندات، بالإضافة إلى العجز في مقابلة مدفوعات الفوائد.

الدخل المتاح للوفاء بالأعباء الثابتة

عدد مرات تغطية الأعباء الثابتة =  $\frac{\text{الدخل المتاح للوفاء بالأعباء الثابتة}}{\text{الأعباء الثابتة}}$

الأعباء الثابتة

إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب + الفوائد المدينة

=  $\frac{\text{إجمالي الدخل قبل الفوائد والضرائب + الفوائد المدينة}}{\text{الأعباء الثابتة}}$

الفوائد المدينة + أقساط الديون طويلة الأجل

### ثالثاً: نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط مدى فاعلية المنشأة في استخدام الموارد المتوفرة لديها، وتتضمن هذه النسب المقارنة بين مستوى المبيعات من ناحية، والاستثمار في الأصول المختلفة من ناحية أخرى، وتفترض هذه النسب ضرورة وجود توازن بين المبيعات، وبين حسابات الأصول المختلفة مثل المخزون، والذمم والأصول الثابتة وغيرها.

### ١- معدل دوران المخزون:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة المبيعات على المخزون:

صافي المبيعات

معدل دوران المخزون =  $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{المخزون}}$

المخزون

وتدعم هذه النسبة الثقة في نسب التداول، والواقع أنّ هذا المعدل لو كان منخفضاً فإنّ ذلك قد يعني أنّ المنشأة تحتفظ بمخزون من بضاعة راكدة وغير مطلوبة؛ مما يؤدي إلى ظهور

مشكلة أخرى في التحليل المالي حيث أن زيادة رقم المخزون يؤدي إلى زيادة رقم الأصول المتداولة وهو المؤشر العام لدرجة سيولة المنشأة، ومن ناحية أخرى فإذا كان هذا المعدل مرتفعاً- بصورة غير طبيعية- عن متوسط معدل الصناعة، فإن ذلك قد يكون معناه أن المنشأة تفقد كثيراً من فرص البيع نتيجة العجز في كمية المخزون عن تلبية الطلب، وتتضمن الآثار السلبية لهذا المعدل انخفاض قيمة المبيعات الذي ينعكس بعد ذلك على الأصول الثابتة في صورة استخدام غير أمثل.

## ٢- متوسط فترة التحصيل:

يتم حساب هذه الفترة على خطوتين:

- أ- يتم قسمة المبيعات الآجلة على 360 يوم بغرض تحديد متوسط المبيعات اليومية.  
 ب- يتم قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران الذمم لتحديد عدد الأيام التي تأخذ فيها المبيعات صورة ذمم في المتوسط، بمعنى الفترة الزمنية التي تنتظرها المنشأة بعد تحقيق المبيعات للحصول على النقدية:

المبيعات الآجلة

متوسط المبيعات اليومية =

360

عدد أيام السنة

متوسط فترة التحصيل =

معدل دوران الذمم

وإذا كان متوسط فترة التحصيل كبيراً بصورة غير طبيعية فإن ذلك يكون معناه أن سياسات التحصيل في المنشأة سيئة وغير فعّالة، أو أن المنشأة تواجه مشكلات كبيرة في تحصيل مستحقاتها من بعض العملاء.

## ٣- معدل دوران الأصول الثابتة:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة قيمة صافي المبيعات على مجموع الأصول الثابتة.

صافي المبيعات

معدل دوران الأصول الثابتة =

الأصول الثابتة

#### ٤ - معدل دوران مجموع الأصول:

ويتم حساب هذا المعدل بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول.

صافي المبيعات

$$\text{معدل دوران مجموع الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

مجموع الأصول

وبصورة عامة فإنّ هذا المعدل يتأثر كثيراً بحجم المنشأة، وطبيعة الصناعة، فالشركات الضخمة (مثل شركات السيارات، والبتروك) تقوم بالاستثمار المكثف في الأصول الثابتة، بعكس الحال في الشركات الصغيرة التي قد تفصل بعض عملياتها، وتعهد بها إلى مصانع أخرى متخصصة نظير أجر، فيقل الاستثمار في الأصول الثابتة.

#### رابعاً - نسب هيكل التكلفة:

ترجع أهمية هذه النسبة إلى أنها تمثل تدفق مستمر دائم، وإذا فقدت المنشأة السيطرة على عناصر التكلفة، فإنّ ذلك معناه الإضرار بالأرباح - وربما فشل المنشأة، وإفلاسها، وتلعب نسب هيكل التكلفة دوراً هاماً في الرقابة الداخلية على عمليات المنشأة.

#### ١ - هامش الربح الإجمالي:

وتظهر هذه النسبة الهامش المتوفر لتغطية تكلفة جميع الوظائف الأخرى اللازمة لتحقيق البيع النهائي للسلعة، ويتم حساب هذه النسبة على أساس طرح تكلفة المبيعات (التي لا تتضمن الإهلاك، والإيجار) من صافي المبيعات ثم قسمة الناتج على صافي المبيعات.

صافي المبيعات - تكلفة المبيعات

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \frac{\text{صافي المبيعات} - \text{تكلفة المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

ويلاحظ أنّ انخفاض هذه النسبة قد يؤدي إلى انخفاض الأرباح التي تحققها المنشأة بسبب استنفاد جزء كبير من هذا الهامش في مقابلة تكاليف الوظائف الأخرى مثل البيع، والبحوث وغيرها.

#### ٢ - نسبة مصاريف البيع والتسليم:

ويتم حسابها بقسمة مصاريف البيع والتسليم على صافي المبيعات.

مصاريف البيع والتسليم

$$\text{نسبة مصاريف البيع والتسليم} = \frac{\text{مصاريف البيع والتسليم}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

### ٣- نسبة المصاريف الإدارية والعامة:

وتقيس هذه النسبة التكلفة العامة التي يتطلبها أداء وظائف المنشأة، وهي تتضمن مصاريف كثيرة: مثل رواتب رجال الإدارة، وبدلات السفر، ومصاريف التليفون، والفاكس،... إلخ.

مصاريف إدارية وعامة

$$\text{نسبة المصاريف الإدارية والعامة} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

وتمثل هذه النسبة أهمية كبيرة داخل المنشأة بسبب أنها تتضمن درجة من التنظيم، والرقابة الذاتية من جانب المسؤولين في المنشأة، وهي في نفس الوقت في غاية الأهمية من وجهة نظر الجهات الخارجية التي تتولى تقييم أداء المنشأة الداخلي.

### ٤- نسبة الإهلاك والإيجار:

وتمثل هذه البنود عناصر أساسية في التكلفة التي يتطلبها استخدام الأصول الثابتة في المنشأة.

الإهلاك + الإيجار

$$\text{نسبة الإهلاك والإيجار} = \frac{\text{الإهلاك + الإيجار}}{\text{صافي المبيعات}}$$

صافي المبيعات

### خامساً- نسب الربحية:

تعكس نسب الربحية نتائج تحليل النسب الأربع السابقة، حيث أنها تقيس مدى تحقيق المنشأة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، وهيكل التكلفة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات، والقرارات التي اتخذتها المنشأة فيما يتعلق بالسيولة، والرفع المالي، والواقع أن جميع النسب التي سبق التعرض لها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم فيها تشغيل المنشأة، أما نسب الربحية فإنها تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المنشأة.

### ١- هامش الربح على المبيعات:

يتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على صافي المبيعات، وينتج عنها الربح المحقق عن كل ليرة مبيعات، وتقيس هذه النسبة في الواقع النسبة المئوية التي يمكن أن ينخفضها سعر البيع قبل أن تحقق المنشأة خسائر فعلية.

صافي الربح بعد الضريبة

هامش الربح =  $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{صافي المبيعات}}$

صافي المبيعات

٢- معدل العائد على مجموع الأصول:

وتقيس هذه النسبة العائد على مجموع استثمارات المنشأة.

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على مجموع الأصول =  $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع الأصول}}$

مجموع الأصول

٣- معدل العائد على حقوق الملكية:

ويتم حساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على مجموع حقوق الملكية،

وهي تقيس العائد على مجموع استثمارات حملة الأسهم.

صافي الربح بعد الضريبة

معدل العائد على حقوق الملكية =  $\frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$

مجموع حقوق الملكية

٧/١٢- وظائف المدير المالي:

بالرجوع إلى القوائم المالية للمنشأة، يمكن استخلاص ثلاث وظائف أساسية للمدير

المالي تتمثل في الآتي: (حنفي، قرياقص، ٢٠٠٢، ص ٩)

١- تحليل البيانات المالية.

٢- تحديد هيكل أصول المنشأة.

٣- تحديد، وتشكيل الهيكل المالي.

ويمكن توضيح هذه الوظائف باختصار كما يلي:

١- دراسة وتحليل البيانات المالية:

تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل، أو نمط معين بحيث يمكن

استخدامها لمعرفة جوانب القوة، والضعف بالمركز المالي للمنشأة، وتخطيط عمليات التمويل في

المستقبل، وتقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمنشأة، وبالتالي تقدير حجم التمويل

الإضافي المطلوب، لذلك فإن الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة

بتحديد هيكل الأصول، والمركز المالي للمنشأة.



## ٢- تحديد شكل هيكل أصول المنشأة:

يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول، وأنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي، ويعني ذلك تحديد الأموال المستثمرة في كل من الأصول الثابتة، والأصول المتداولة، وبعد تحديد هيكل الأصول يحدّد بقدر الإمكان الحجم الأمثل للاستثمار في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة، وأن يحدّد أيضاً ما هي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، ومتى تصبح الأصول الثابتة متقادمة فنياً- ومتى يتم استبدالها أو تطويرها، وبذلك يتضح أنّ مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر السهل- حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية، والمستقبلية للمنشأة، وتفهم الأهداف الطويلة الأجل.

## ٣- تحديد الهيكل المالي للمنشأة:

تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي، حيث يوجد نوعان من القرارات الخاصة بالهيكل المالي، يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد المزيج الملائم للتمويل القصير، والطويل الأجل- ويعتبر ذلك من أهم القرارات لما لها من أثر على الربحية، والسيولة العامة، أما النوع الثاني من القرارات ذات أهمية أيضاً كالقرار السابق- حيث يدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمنشأة، القروض قصيرة الأجل، أو الطويلة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواع معينة من القرارات، أو كما يقال وفقاً للضرورة، وقد يتطلب البعض منها تحليلاً مستفيضاً، ودراسة متعمقة للبدائل المتاحة، وتكلفة كل بديل، والآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

## المبحث الخامس: وظيفة إدارة الموارد البشرية

١/٥ - مفهوم إدارة الموارد البشرية.

٢/٥ - مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية

التقليدية، والمعاصرة.

٣/٥ - أهمية إدارة الموارد البشرية.

٤/٥ - أهداف إدارة الموارد البشرية.

٥/٥ - وظائف إدارة الموارد البشرية.

## مقدمة:

في ظل الثورة المعلوماتية، والمعرفية، والتحول نحو الاقتصاد المعرفي، ومنظمات المعرفة، أصبحت الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة وموجوداتها، وتعتبر عماد نجاح المنظمة، أو فشلها، ومن هنا أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية، والأكثر حيوية في المنظمة، بدل أن كانت تعتبر وظيفة مساندة، واستشارية.

### ١/١٣ - مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعريفات لإدارة الموارد البشرية نذكر أهمها فيما يلي:

**تعرف إدارة الموارد البشرية** على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها، ومصلحتهم، وأن تراقبهم، وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها، ونجاحهم، ونجاح المصلحة العامة.

**وفي تعريف آخر:** تعرف إدارة الموارد البشرية من خلال وضع اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد، أو الموارد البشرية العاملة.

**وفي تعريف آخر:** هي إحدى الوظائف، والإدارات الأساسية، والرئيسية في كافة أنواع المنظمات محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينها، وحتى ساعة انتهاء خدمتها، وعملها فيها. (بلوط، ٢٠٠٢، ص ١١)

**ونرى بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية:** بأنها إدارة الأنشطة، والبرامج التي من شأنها توفير القوى العاملة للمنظمة حسب احتياجاتها من التخصصات المختلفة، والعمل على تحفيزها، والمحافظة عليها، وتميئتها، أي يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تتمثل بمجموعة الأنشطة، والمهام الدعوية التي تُعنى بجميع شؤون وجوانب القوى العاملة في المنظمة، بدءاً من استقطاب، وجذب هذه القوى، وتعيينها، وتوصيف الوظائف لها، وتميئتها، وتطويرها، وتحفيزها، وتوفير السياسات، والنظم، والظروف الكفيلة بالمحافظة عليها، واستقرارها، وحسن توظيفها، وتعزيز انتمائها للمنظمة، ودافعيتها للعمل.

### ٢/١٣ - مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية، والمعاصرة:

يتلخص المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته، وطاقاته، وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريكاً في العمل، وليس مجرد أجيراً.

ومن ثم فإنّ مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي: (بن عنتر، ٢٠١٠، ص ٢١)

#### الجدول رقم (١٣-١)

#### مقارنة بين مفهومي إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية المعاصرة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
١- تهتم بعقل الإنسان، وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير، والابتكار، والمشاركة في حل المشكلات، وتحمل المسؤوليات.	١- اهتمت بالبناء المادي للإنسان، وقواه العضلية، وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي كلفت بها دون أن يكون لها دور في التفكير، واتخاذ القرارات.
٢- تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا فإنها تهتم بالحوافز المعنوية، وتمكين الإنسان، ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	٢- ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور، والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
٣- التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية، وإطلاق طاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي، وروح الفريق.	٣- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركّز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.

### ٣/١٣ - أهمية إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في المنظمة، شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية، وتظهر أهميتها من خلال الاعتبارات التالية: (سلطان، ٢٠٠١، ص ١٧-١٨)

١- تعتبر وظيفة مهمة من وظائف المنظمة.

- ٢- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة لزيادة فعاليته، وتأثيرها على حياة الفرد، والمنظمة، وكذلك المجتمع.
- ٣- الموارد البشرية تعتبر من أهم العناصر الرئيسية في الإنتاج، إذ أنّ ثروة أي دولة تتبع من قدراتها على تنمية مواردها البشرية.
- ٤- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، فهو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك، والعامل المشترك في تحريك القدرات، والإمكانيات المادية للمجتمع.
- ٥- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه، وتنميته، وتستطيع من خلاله المنظمة تحقيق مزايا طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- ٦- تنافسية المنظمة تتبع من كفاءة، وفعالية مواردها البشرية، أكثر من قيمة تجهيزاتها.

#### ٤/١٣ - أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بصورة عامة في الأهداف التالية: (حريم، ٢٠٠٦، ص ٣٥١)

- ١- استقطاب أفضل العناصر البشرية المؤهلة للعمل في المنظمة.
- ٢- الحفاظ على أفضل العناصر المنتجة داخل المنظمة.
- ٣- تحفيز العناصر البشرية للعمل بكفاءة، وفعالية.
- ٤- استغلال طاقات، وقدرات الأفراد المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- تحقيق الكفاءة، والفعالية في إدارة الموارد البشرية أداءً، وإنتاجاً، ومالياً، وسلوكياً.
- ٦- التوفيق، والتجانس بين أهداف الأفراد، وأهداف المنظمة.
- ٧- توفير الحياة الكريمة المناسبة للعاملين، وذلك بتهيئة المناخ المادي، والمعنوي الذي يؤدي إلى الإنتاجية العالية، وبيئتهم لهم الفرصة لتحقيق ذواتهم.

#### ٥/١٣ - وظائف إدارة الموارد البشرية:

ينطوي عمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة واسعة من الأنشطة، وتختلف هذه الأنشطة باختلاف حجم المنظمة، فعندما تكبر المنظمة، ويكبر عدد الأفراد العاملين بها، وبالتالي تزداد مشكلاتهم، نجد أنّ الإدارة العليا تعطي أو تضع أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة.

ويعتبر النظر عن اختلاف درجات الاهتمام التي تعطى لإدارة الموارد البشرية، يمكن القول أن نطاق عمل إدارة الموارد البشرية- وبصفة خاصة في المنظمات الكبيرة- ينحصر في المهام التالية: (الحناوي والصحن، ٢٠٠٢، ص ٢٣٠)

١- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة.

٢- تحليل الوظائف.

٣- الحصول على القوى العاملة.

٤- الاختيار.

٥- التدريب.

٦- الترقية.

٧- تقييم أداء الأفراد.

٨- الأجور والحوافز.

وسوف يتم تناول هذه الوظائف بشيء من التفصيل فيما يلي:

#### أولاً- التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة:

يمكن القول بأن بداية التخطيط السليم للقوى العاملة هو معرفة الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة التي تحتاجها المنظمة، وعلى كافة مستوياتها الإدارية، بمعنى آخر يجب التنبؤ بالوظائف الشاغرة التي ستحدث في المستقبل، والتخطيط لكيفية شغل هذه الوظائف، ويعتمد ذلك بالضرورة على التنبؤ بعدد الأفراد الذين سيتم ترقيتهم، أو نقلهم إلى وظائف أخرى، أو الاستغناء عنهم، أو تقاعدهم بسبب بلوغ سن التقاعد.

ويستخدم لأغراض التنبؤ بالقوى العاملة ما يعرف " بتحليل تدفق الأفراد" أي مجموعة الأفراد الذين سيدخلون المنظمة، وينتقلون خلالها عبر المستويات الإدارية المختلفة حتى يتركوا المنظمة لسبب، أو لآخر.

ويفيد تحليل تدفق الأفراد في الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما هو عدد، ونوعية الأفراد الذين سيتم احتياجهم خلال الفترة الزمنية المقبلة؟.

٢- ما هي أنواع برامج التدريب التي سيتم اللجوء إليها كل عام؟.

٣- بمعرفة السياسات الحالية للأفراد، ما هو شكل التنظيم خلال السنوات القادمة؟.

وينبغي التنويه بأن تحليل تدفق الأفراد يجب أن يتصف بالديناميكية، والمرونة، ومن ثم فهو عملية مستمرة.

## ثانياً - تحليل الوظائف:

يمكن القول أنّ تحليل الوظائف تعتبر من أهم البيانات الأساسية المطلوبة لأي تخطيط للموارد البشرية في أية منظمة، وذلك بمعرفة المعلومات عن الوظائف الحالية من حيث طبيعة الوظيفة، ومكانتها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى. ولهذا فإنّ المعرفة التفصيلية لكل وظيفة هامة لأنها تمد مدير الموارد البشرية بالجوانب التالية:

- معرفة كيفية تعيين الأفراد الجدد، ومن يقوم بتعيينهم.
- معرفة مقدار الراتب المفروض دفعه لهذه الوظيفة.
- تساعد في تقويم الوظائف.
- تصميم نظم الترقى.
- تحديد عبء العمل المنوط للوظيفة، وبرامج التدريب.
- تقويم مدى الكفاءة في الاختيار، وبرامج التدريب.

ويتضمن تحليل الوظائف خطوتين أساسيتين وهما:

- ١- توصيف الوظيفة: وتتضمن تحديد المهام، ظروف العمل، المسؤوليات والصلاحيات.
- ٢- مواصفات شاغل الوظيفة: وتركز على مؤهلات شاغل الوظيفة مثل الخبرة، التعليم، المهارات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة.

## ثالثاً - الحصول على القوى العاملة:

يمكن اعتبار الحصول على القوى العاملة اللازمة لبث الحياة في المنظمة أول، وأهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وبطبيعة الحال فإنّ المعروض من الأفراد الأكفاء يؤثر على نجاح المنظمات كما هو الحال بالنسبة للعرض من الأموال، والمواد، والأسواق. وتتضمن عملية الحصول على القوى العاملة العديد من الخطوات كما يلي:

- ١- البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظيفة.
- ٢- تقويم قدرات المتقدمين لشغل الوظيفة، ومقارنتها بالاحتياجات التنظيمية.
- ٣- اختيار الأفراد الصالحين من بين المتقدمين لشغل الوظائف.

### \*- البحث عن الأفراد المؤهلين:

بطبيعة الحال، يجب على مدير الموارد البشرية البحث عن المرشحين لشغل الوظائف المطلوبة، ومن ثم فمن الضروري تحديد كيفية ومصادر الحصول على هؤلاء المرشحين، وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية الحصول على الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف ومن بينها:

- حدود سوق العمل.
  - توافر المهارات.
  - مدى جاذبية المنظمة، وسمعتها في الأسواق.
  - الظروف الاقتصادية.
- \*- السؤال الهام هنا ما هي نوعيات العمالة المتاحة، وما هي مصادر الحصول على الأفراد؟ :  
للإجابة على هذا السؤال يمكن التمييز بين أربعة أنواع للعمالة كالآتي:
- أ- الأفراد الجديد الذين يبحثون عن أول وظيفة.
  - ب- الأفراد العاطلين.
  - ج- الأفراد العاملين في منظمات مختلفة، ولكن غير راضين عن العمل في هذه المنظمات.
  - د- الأفراد العاملين في منظمات أخرى، ويمكن استقطابهم للعمل بالمنظمة.
- أما مصادر الحصول على الأفراد فتتمثل في المصادر التالية:
- أ- المصادر الغير رسمية (توصيات من آخرين، أقارب العاملين الحاليين، وأصدقائهم).
  - ب- مكاتب العمل الرسمية.
  - ج- خريجي الجامعات، والمعاهد الفنية.
  - د- الإعلانات في الصحف، والمجلات المختلفة.
  - هـ- قائمة الانتظار (طلبات الالتحاق الاختيارية).

#### رابعاً- الاختيار:

يعتبر جذب الأفراد الأكفاء للعمل داخل المنظمة الخطوة الأولى في عملية الحصول على القوى العاملة المطلوبة، يلي ذلك تنمية الأساليب المناسبة لاختيار الأفراد من مجموع المتقدمين لشغل الوظائف، فالإدارة يجب أن تتجنب تعيين الأفراد الذين يتم الاستغناء عنهم، أو يقوموا بترك الوظيفة بعد فترة قصيرة، فتكاليف التعيين والتدريب تعتبر باهظة، وخاصة في المستويات الإدارية العليا، ومن ثم يجب على المنظمة أن تقوم باتباع الأساليب العلمية، والفعالة في اختيار الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف في المنظمة، وفي محاولة تجنب هذه المشكلة تقوم بعض المنظمات بتعيين الأفراد لفترة مؤقتة تحت الاختبار لفترة تتراوح بين شهر وثلاثة أشهر، أو عن طريق اللجوء إلى التعيين المؤقت، وذلك قبل اتخاذ قرار بتثبيتهم في العمل بعد فترة من الاختبار.

وتمر عملية الاختيار بمراحل يجب على المتقدم للعمل أن يتخطاها بنجاح كي يتأهل للتعيين في المنظمة، فهي عملية غريزة، أو تصفية لاختيار الأنسب حسب معايير المنظمة



المستخدمة في هذا المجال، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات، أو المراحل التي يجب أن يختارها المتقدم بنجاح كي يتأهل للحصول على الوظيفة الشاغرة: (عقيلي وآخرون، ٢٠٠٤، ص ٤٠٨-٤٠٩)

١- **استقبال طالبي العمل:** يقوم أحد المسؤولين في إدارة الموارد البشرية باستقبال الراغبين في العمل، وتزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وطبيعة العمل فيها، كي يتمكن هؤلاء من تكوين فكرة عن ذلك، مما يزيد من فرص اختيار الأنسب من بين المتقدمين، وتقلل من تكاليف الاختيار نتيجة عدول بعض المتقدمين عن متابعة رغبتهم في العمل لدى المنظمة.

٢- **المقابلة المبدئية:** وتجري مع المتقدم للعمل، ويُسأل فيها عن سبب اختياره للعمل في المنظمة، كي يتم التأكد من توفر محددات العمل لديه، وبعض المعلومات العامة المتعلقة بطبيعة العمل، وفائدة هذه المقابلة أنه يجري خلالها الاستغناء عن بعض المتقدمين الذين لا تنطبق عليهم شروط الاختيار عن طريق تقليل عدد المتقدمين للمراحل اللاحقة.

٣- **ملء طلبات الاستخدام:** وهو عبارة عن استمارة فيها معلومات تُعطى عادة للمتقدم الذي يرغب في العمل لدى المنظمة يتم باستيفائها، وتتعلق بمعلومات شخصية عنه كالحالة الاجتماعية، وتاريخ، ومكان الولادة، وأهم محددات العمل المطلوبة مما يمكن المنظمة من معرفة مدى صلاحيته للدخول في الإجراءات اللاحقة للاختيار والتعيين.

٤- **اللياقة الصحية:** لا بدّ قبل الاختيار والتعيين التأكد من لياقة المتقدم الصحية، وذلك من خلال إجراء الكشف الطبي الذي يحدد لياقته الصحية العامة، وخلوه من الأمراض المعدية، أو المزمّنة التي قد تعيقه عن ممارسة عمله في المستقبل بصورة طبيعية.

٥- **مقابلة الاختيار:** بعد اجتياز المتقدم للخطوات المشار إليه أعلاه تجري معه مقابلة الغاية منها جمع معلومات إضافية وتفصيلية عنه، والتأكد من صحة المعلومات الواردة في طلب الاستخدام، وكذلك معرفة بعض النواحي السلوكية فيه، للتأكد من مدى استعداداته وتجاوبه مع طبيعة الوظيفة المتقدم لها.

٦- **الاختبارات:** بعد اجتياز المتقدم للخطوات السابقة تجري له بعض الاختبارات الهامة التي تتفق مع طبيعة الوظيفة الشاغرة، والسلوكيات المطلوبة لها لاختيار الأنسب من بين المتقدمين، وقد تكون هذه الاختبارات تحريرية؛ أي كتابية، أو عملية، أو مزيجاً من الاثنين، ومن هذه الاختبارات ما يلي:

أ- اختبار الذكاء: وذلك لمعرفة مستوى ذكاء المتقدم، ومقارنته بمستوى الذكاء المطلوب لإشغال الوظيفة الشاغرة.

ب- اختبار القدرات: وذلك لمعرفة قدرة الشخص العملية على القيام بمهام الوظيفة (كتقديم فحص طباعة لسكرتيرة).

ج- اختبار الشخصية: ويعتبر من أهم وأصعب الاختبارات خاصة في بعض الوظائف، ويهدف هذا الاختبار إلى معرفة العناصر الأساسية في شخصية المتقدم، والتي لها تأثير في تحديد سلوكه، وتفاعلاته مع الوظيفة الشاغرة، كقدرته على التحكم بانفعالاته، وأحاسيس الآخرين، وتمتعه بشخصية متوازنة، ومقبولة اجتماعياً، وخاصة في مجال العمل المطلوب.

د- اختبار الميول: يسعى هذا الاختبار إلى معرفة الخصائص، أو الصفات التي يفضلها المتقدم إلى العمل، أو ما يتطلع إلى تحقيقه من وراء ذلك العمل.

٧- **المفاضلة بين الناجحين لاختيار الأنسب:** وتخضع عملية المفاضلة بين المتقدمين عادة، والذين اجتازوا كافة مراحل الاختيار السابقة بنجاح إلى لجنة تقويم خاصة تختار من بينهم الأشخاص الأكثر مناسبة للوظائف الشاغرة وفق معايير محددة تلائم طبيعة تلك الوظائف، وسياسة المنظمة المتبعة بهذا الصدد.

٨- **التعيين تحت الاختبار أو التجربة:** من المتفق عليه دولياً، وخاصة بالنسبة للوظائف العامة، سواء أكانت في القطاع العام، أم الخاص إنَّ التعيين لأول مرة يكون لمدة زمنية قصيرة لمعرفة مدى صلاحية الموظف العملية للقيام بمهام الوظيفة التي عُين فيها، وتعتبر هذه المدة آخر اختبار له يجب عليه اجتيازه فيما إذا رغب في الاحتفاظ بهذه الوظيفة.

٩- **صدور قرار التعيين وتحديد تاريخ العمل:** بعد اختيار المتقدم للعمل في المنظمة، وانتهاء إجراءات الاختيار والتعيين يصدر قرار تعيين باسم الموظف يُحدد فيه تاريخ مباشرته للعمل، وقبل مباشرة العمل يجري تقديم الموظف إلى رئيسه، وإعطائه بعض الإرشادات العامة، والترحيب به وطمأننته، ثم تقديمه إلى زملائه، وتسليمه عمله الجديد.

١٠- **التثبيت في الوظيفة:** بعد اجتياز الموظف لفترة التجربة، واختبار أهليته للوظيفة التي عين فيها، تكون نتيجة فترة التجربة إما التثبيت في الوظيفة، أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو الاستغناء عند خدمات الموظف الذي يفشل في فترة التجربة.

#### **خامساً: التدريب:**

تعتمد كفاءة التدريب في أية منظمة بصورة مباشرة على مدى جودة برامج التدريب المطبقة، والتدريب مطلوب لجميع العاملين داخل المنظمة، إنَّ العاملين الجدد يحتاجون إلى قدر

معين من التدريب قبل استلامهم العمل، وكذلك فإنّ العاملين القدامى يحتاجون إلى تنمية مهاراتهم من وقت لآخر لكي يتم تزويدهم بأحدث النظم، والأساليب الإدارية، والتهيئة للترقية، أو النقل إلى وظائف أخرى.

وتتيح برامج التدريب زيادة فعالية الأفراد للعمل، وزيادة درجة إخلاصهم فيه، فالعاملين الذين يتفهموا وظيفتهم، وأبعادها يكونوا في حالة معنوية أفضل من غيرهم، حتى يستطيعون معرفة العلاقة الوطيدة بين أدائهم، والجهود التي يبذلونها، ومن ناحية أخرى فإنّ الاهتمام ببرامج التدريب من جانب الإدارة تعطي الانطباع للعاملين بالأهمية المعطاة لهم داخل المنظمة، وتزداد فعالية برامج التدريب في المنظمات الديناميكية التي تتعرض لتغيرات تكنولوجية بصورة مستمرة.

ونحن بصدد التخطيط لبرامج التدريب، ينبغي أن نطرح الأسئلة التالية:

١- من يجب أن يتدرب؟

٢- ما هي أنواع البرامج التي تناسب المتدربين؟

٣- أين يجب أن يتدرب؟

٤- ما هي الوسائل التدريبية المناسبة؟

وللإجابة على هذه الأسئلة، يمكن التمييز بين نوعين من المتدربين: العاملون الجدد عند بدء الوظيفة، والعاملون القدامى والمطلوب ترقيتهم، أو نقلهم إلى وظيفة أخرى، أو تنمية مهاراتهم، وزيادة كفاءاتهم في الأداء، إنّ العاملين الجدد قد يحتاجون إلى أنواع مختلفة من التدريب، فقد يركز التدريب على كيفية أداء العمل، أو الإلمام بالنواحي الإدارية المختلفة داخل المنظمة، والتي لها ارتباط بالعمل الذي سيشغله، أو كيفية تشغيل آلات معينة، أو معدات، أو حاسبات آلية،..... إلخ.

وقد يوجه التدريب إلى بعض العاملين ذوي الأداء المنخفض، وبالتالي توجه برامج التدريب لتحسين أدائهم، والوصول به إلى المستوى المطلوب.

وقد يتم التدريب داخل، أو خارج العمل، ويعتمد اختيار مكان التدريب على طبيعة البرنامج التدريبي ذاته، فالتدريب على استخدام آلة معينة قد يتم داخل المنظمة إذا توافرت الآلة في المنظمة، أو لدى المورد لهذه الآلة إذا لم يتم شرائها بعد، ويفضل استخدام البرامج التدريبية خارج العمل بالنسبة للمستويات الإدارية العليا، والوسطى، والتي قد تقوم بها مكاتب وهيئات متخصصة في شؤون التدريب.

## سادساً: الترقية:

من الضروري توافر خطة واضحة عن فرص الترقى المتاحة أمام العاملين في المنظمة، وتختلف السياسات المتبعة بشأن الترقية إلى المراكز الإدارية المختلفة من منظمة لأخرى، ويمكن التمييز بين نوعين من السياسات المتاحة في هذا المجال وهما:

١- الترقية حسب الأقدمية.

٢- الترقية حسب الخبرة والكفاءة.

وبالرغم من أن اتباع السياسة الأولى قد يعطي المزيد من الأمان للعاملين والشعور بالعدالة- من وجهة نظرهم- في اختيار الأفراد لملي المراكز الأعلى الشاغرة إلا أنها قد توجد نوعاً من الفتور في العمل بين الأفراد إذا شعروا أنهم على يقين من أمر ترقيتهم بعد مضي فترة زمنية معينة، وذلك بعكس الحال في حالة اتباع سياسة الترقية على أساس الخبرة أو الكفاءة، فسوف يشعر الفرد بنوع من القلق بشأن أداءه، وسيوجد نوع من التنافس بين الأفراد العاملين في محاولة للتميز، والفوز بالمركز الأعلى.

ويمكن اتباع مزيج من الطريقتين وهي الاعتماد على الخبرة، والكفاءة للأفراد كسياسة للترقية، وتستخدم السياسة الأخرى في حالة تساوي المهارات في الأداء بين المرشحين لشغل منصب أعلى.

وقد تلجأ المنظمات إلى اتباع سياسة أخرى لتحفيز العاملين على زيادة كفاءتهم، وهي السماح بالتعيين للوظائف الشاغرة من خارج المنظمة، ففي هذه الحالة سوف يشعر الأفراد داخل المنظمة بأنهم لم يحصلوا على الترقية ما لم يظهروا المقدرة الضرورية لشغل المركز الشاغر بشرط أن تتيح لهم المنظمة الفرصة لإظهار القدرات التي يمتلكونها.

ويمكن التفرقة بين سياستين أساسيتين عند ترقية الأفراد داخل المنظمة وهما:

١- الترقية الرأسية:

أي ترقية الفرد من مستوى تنظيمي إلى مستوى أعلى في نفس الإدارة، وتهدف هذه السياسة إلى إعطاء الفرد الفرصة لزيادة خبراته في نفس مجال عمله.

٢- الترقية الأفقية:

وهي ترقية الفرد من مركز في إحدى الإدارات إلى مركز أعلى في إدارة أخرى، أو قد يُنقل إلى نفس المركز في إدارة أكبر إذا كان ذلك يتيح له فرصة الترقية مستقبلاً، فمثلاً يمكن أن يُرقى مساعد المدير العام من فرع كبير لأحد المتاجر إلى مركز المدير العام في فرع صغير بدلاً

من بقائه كمساعد للمدير العام في الفرع الكبير، أو قد يُرقى كبير المهندسين في أحد المصانع الكبيرة إلى مدير إدارة الإنتاج في أحد المصانع الأقل حجماً والتابعة للمنظمة.  
**سابعاً- تقويم أداء الفرد:**

وتتطوي هذه العملية على تقويم ما تمّ إنجازه بواسطة الأفراد في جميع المستويات الإدارية، وفي كل الوحدات التنظيمية، ويشترك في هذا التقويم الرؤساء المباشرين للأفراد عن طريق تقارير الأداء التي تُعدّ كل فترة زمنية (عادة سنة)، وتستخدم عملية التقويم في النواحي المتعلقة بالترقية، أو زيادة الأجر، أو النقل، أو الاستغناء عن خدمات الفرد، كما أنّ تقويم الأداء يساعد على معرفة ما تمّ إنجازه ومقارنته بالمعايير الموضوعية مسبقاً لمعرفة مدى حاجة الأفراد للتدريب، أو لأي من الإجراءات التصحيحية الواجب اتباعها في هذا الشأن.

ومن الأساليب الشائعة في هذا الصدد هو ما يعرف بالمقاييس الترتيبية، وفيه يتم وضع بعض العوامل المختارة الخاصة بتقويم أداء الفرد، وتُعطى درجات معينة للدلالة على المستوى الذي يحتله الفرد لكل عامل من العوامل، ويتم جمع الدرجات التي حصل عليها، وإعطاء تقدير عام لكل فرد يعبر عن مستوى إنجازه من وجهة نظر رئيسه المباشر.  
ويوضح الآتي طريقة المقاييس الترتيبية.

الاسم..... الوظيفة..... تاريخ التعيين.....

العوامل	غير مرضي (١)	مرضي (٢)	جيد (٣)	جيد جداً (٤)	ممتاز (٥)
السرعة في تنفيذ الأعمال المكلف بها					
الفاعلية في تخطيط العمل					
القدرة على حل المشكلات					
الالتزام في الدوام					
القدرة على الابتكار					
التعاون مع الزملاء					
.....					
مجموع درجات التقدير					

ويتطلب الاستخدام الناجح لهذه الطريقة الاختيار السليم للعوامل المختارة محل التقييم، والبعد عن التحيز والحكم الشخصي للفرد القائم بالتقويم، وأن يتم التركيز على بعض العوامل التي تعبر عن الأداء مثل كمية المنجز، السرعة في الإنجاز، حسن التصرف،.....، إلخ.

#### ثامناً - الأجور والحوافز:

تمثل عملية تحديد الأجور والحوافز الملائمة للأفراد موضع اهتمام لكل من العاملين، والمنظمة على حد سواء، فالأجر هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، بينما يعبر الحافز عن مقابل للأداء المتميز، وبجانب الأجور والحوافز فهناك مجموعة من المزايا، والخدمات التي تقدم للعاملين داخل المنظمة مقابل انتمائهم لها، وشعورهم بالولاء للمنظمة التي يعملون فيها. ويقع على إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تصميم نظام جيد للأجور، والحوافز، والمزايا، والخدمات بحيث يحقق رضا العاملين، وانتمائهم للمنظمة من ناحية، ويضمن زيادة الإنتاجية، وأرباح المنظمة من ناحية أخرى، ويتم ذلك من خلال ربط الوظيفة بالأجر.