

## المحور الثامن : تسيير التموين في المؤسسة

### 1- تسيير التموين

هي عملية إمداد المؤسسة بالمواد الأولية والمواد القابلة للاستهلاك من المنتجات المصنعة والنصف مصنعة، والحفاظ عليها من التلف والفساد إلى حين الحاجة إليها.

#### 1-1-1- الشراء

هي أحد المهام الأساسية لتسيير التموين وهي المسؤولة عن التخطيط للحصول على المواد الخام التي تحتاجها المؤسسة وتحديد كمياتها، مواصفاتها واختيار مصادر الشراء.

**1-1-1- مهام وظيفة الشراء:** تقوم وظيفة الشراء من أجل توفير مستلزمات المؤسسة من أي صنف بالمهام الآتية:

أ- الإدراك والتحقق من الحاجة: حتى تتم عملية الشراء يجب أن تكون هناك حاجة للشراء والتي تعرف من قبل شخص مسؤول في الإدارة أو قسم يستخدم هذه المادة.

ب- توصيف الحاجة: أي وضع صفات مستوى الجودة، الشروط المطلوبة للصنف الذي يطلب شراؤه، ويجب أن يكون هذا التوصيف بدقة حتى لا يكلف المؤسسة كثيراً.

ج- تحديد كمية الشراء من الصنف المطلوب: إن عملية تحديد كمية الشراء تكون من جهة صاحبة الحاجة. ويجب على هذه الجهة أن تحدد حاجتها قبل مدة كافية من موعد الاستعمال حتى تتم عملية الشراء بالمستوى المطلوب.

د- اختيار المورد: يتم توفير مستلزمات المؤسسات بالمواصفات المطلوبة التي تتواجد بحالتين: أولها الحاجة تم شراؤها من قبل: وفي هذه الحالة تسهل عملية توفير المواد من الموردين الذين سبق التعامل معهم. الحالة الثانية: الحاجة المطلوبة جديدة: يجب على المؤسسة أن تجمع معلومات كاملة عن الموردين الذين لديهم هذه الأصناف وذلك يكون إما بطلب الوثائق المبينة للمواصفات، طرق التسليم، حضور معارضهم في حالة تنظيمها إلخ...

هـ- إصدار أمر التوريد: بعد اختيار المؤسسة للمورد المناسب تقوم بإصدار أمر التوريد الذي يكون عن طريق الهاتف أو الجلوس إلى الطاولة... إلخ. ويكون مثبت بوثيقة إدارية تحتوي على مواصفات الصنف وكل ما يتعلق به.

و- متابعة أمر التوريد: تقوم المؤسسة من خلال وظيفة الشراء بالاتصال المستمر بالمورد من أجل تذكيره بموعد التسليم، أو أي تعديل يطرأ عليه بمدة كافية.

ز- الاستلام والفحص: تقوم المؤسسة باستلام طلبية من طرف الناقل حيث تقوم بالفحص الدقيق للتأكد من سلامتها ومدى مطابقتها للمواصفات المتفق عليها مع المورد.

ش- الاحتفاظ بالسجلات والملفات الضرورية: بعدما قامت المؤسسة بتسجيل كل ما يتعلق بعملية شراء الطلبية

في سجلات خاصة تقوم بالاحتفاظ بها داخل المؤسسة حتى تتمكن من الرجوع إليها وقت الحاجة.

### **1-1-2--أنواع الشراء: نذكرها فيما يلي:**

أ- الشراء التجاري لغرض البيع: وهنا تقوم المؤسسة بعملية شراء البضائع والسلع لغرض إعادة بيعها دون إحداث أي تغيير عليها.

ب- الشراء الصناعي أو الشراء لغرض التحويل: أي تحويل المشتريات من المواد الأولية والقطع الجاهزة الصنع إلى سلع صفاها تختلف عن صفات هذه المواد والقطع وذلك بعد إجراء عمليات صناعية عليها.

ج- الشراء الخدماتي: وهو الشراء من أجل تأدية خدمة للغير كالجمعيات الخيرية التي تساعد الأسر والعائلات بالسلع والبضائع المشتراة.

### **1-1-3-سياسات الشراء: هناك سياستين رئيسيتين في عمليات الشراء:**

أ-مركزية الشراء: ويقصد بها تنفيذ جميع عمليات الشراء في وحدة إدارية واحدة. وهي التي تقوم بتوفير جميع مستلزمات فروع الإنتاج داخل المؤسسة. ومن المزايا:

- التقليل من تكاليف الشراء: النقل، الاستلام، والفحص إلى حدها الأدنى.
- إمكانية الحصول على خصم الكمية.
- تسهيل الرقابة على أعمال الشراء.

ب-اللامركزية في الشراء:ويقصد بها تخصيص وحدات إدارية متعددة للشراء، حيث تكون لكل وحدة إنتاجية وحدة إدارية للشراء خاصة بها. ومن المزايا:

- السرعة في إنجاز عمليات الشراء لتوفير الاحتياجات المطلوبة في التوقيت المناسب.
- المرونة في تنفيذ عمليات الشراء.

### **1-2- التخزين**

هي عملية الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة لمدة زمنية وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل تكلفة ممكنة.

### **1-2-1-مهام وظيفة التخزين: تقوم وظيفة التخزين بالمهام الآتية:**

أ-الاستلام: هو قبول الاحتياجات المشتراة للمؤسسة من مواد بعد فحصها للتأكد من مواصفاتها وإدخالها إلى المخازن.

ب-التمييز: تستخدم هذه المهمة من أجل إعطاء رموز معينة وتحديد مواصفات خاصة بها للمواد.

ج-صرف المخزون: تتعلق وظيفة التخزين من أقسام الإنتاج طالبات صرف المخزون بحيث يقوم مسؤول المخزن بتجهيزها ثم إرسالها للجهات الطالبة.

د-التنبه على نقص في المخزون: يجب على مسؤول وظيفة التخزين إعلام مسؤول وظيفة الشراء بقرب نقص محتويات المخزون عن حده الأدنى.

هـ-حماية المخزون: ويقصد بها تهيئة الظروف المناسبة للتخزين كالتهووية الجيدة للحفاظ على المواد على حالتها

لحين طلبها.

و- المحاسبة المخزنية: وهنا يتم مسك السجلات المحاسبية التي يسجل ويثبت فيها حركة المخزون.

ز- الرقابة على المخزون: وتشمل هذه المسؤولية حفظ جميع المستندات والملفات المتعلقة بها، كما تشمل على عملية جرد المخزون.

**1-2-2-سياسات التخزين:** يوجد سياستين رئيسيتين في عملية التخزين وهما : المركزية واللامركزية في التخزين.

**أ-مركزية التخزين:** ويقصد بها تجميع كل المخزون في مخزن واحد، ولهذا السياسة مزايا وعيوب نذكرها كما يلي:

#### المزايا

- سهولة ودقة الرقابة والإشراف على العمل المخزني.
- سهولة عمليات وإجراءات صرف المخزون على الإدارات المستخدمة.
- زيادة كفاءة عمليات حماية المخزون.
- سهولة الحصول على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالمخزون.
- التوفير في التكاليف (تكاليف الأرض والمباني، التكاليف الإدارية وحماية المخزون).

#### العيوب

- بطء عمليات الصرف خاصة بالنسبة للفروع البعيدة جغرافيا.
  - زيادة احتمال حدوث الحوادث مما يترتب عليه توقف العمل الإنتاجي.
  - ارتفاع رقم الخسارة عند الحوادث المفاجأة.
- ب-اللامركزية في التخزين:** ويقصد بها تخصيص كل مخزن بوحدة إنتاجية واحدة حيث يكون لها الاستقلالية الكاملة، ولهذا السياسة مزايا وعيوب نذكرها كما يلي:

#### المزايا:

- انخفاض تكلفة الحوادث عند حدوثها.
- تحقيق السرعة في إمداد الجهات المختلفة بالمخزون.
- التمكن من إنجاز الأعمال المخزنية بدقة.
- قلة احتمال خطر توقف العمل بسبب قلة الحوادث.

#### العيوب:

- تتطلب حجما كبيرا من الأموال المستثمرة في المخزون.
- صعوبة الإشراف والرقابة على المخزون.
- ارتفاع المبالغ المستثمرة في المباني المخزنية والتكاليف الإدارية.

**1-2-3-الرقابة على المخزون:** يشكل المخزون رأس مال مجمد وقد تصل تكاليفه إلى نسب عالية قد تبلغ 30 % من سعر بيع الوحدة الواحدة ولكن المخزون ضروري لجميع المؤسسات ولا يمكن الاستغناء عنه، وهناك هدف مشترك لكل المؤسسات هو تخفيض تكاليف المخزون إلى أدنى حد ممكن ويوجد نوعين من التكاليف: تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وتتضمن تكلفة إدارة المخزون والتأمين عليه وتوفير جو ملائم للمخزون مع مصاريف العاملين في هذه المخازن. والتكلفة الثابتة هي تكلفة إصدار أوامر شراء المخزون وما يتعلق بها من إجراءات إدارية وورقية واتصالات ومتابعة وغير ذلك.

وتستخدم في الرقابة على المخزون نقطة إعادة الطلب وحجم الوجبة الاقتصادية، ويقصد بنقطة إعادة الطلب النقطة المثلى أو مستوى حجم المخزون الذي يفترض أن يعاد الطلب عنده إما حجم الوجبة الاقتصادية فهو أسلوب لحساب كمية الطلب المثلى من أحد القطع أو المواد بحيث تكون التكلفة الكلية خلال الفترة أدنى ما يمكن.

## المحور التاسع: تسيير الانتاج والعمليات في المؤسسة

نعرف تسيير الانتاج والعمليات على أنها أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات (من الموارد المتنوعة) إلى مخرجات (من سلع وخدمات) ذات القيمة التي تفوق قيمة المدخلات، ومن بين أهم التخصصات الفرعية داخل هذه الوظيفة تخطيط الطاقة الإنتاجية، و اختيار الموقع، وتخطيط مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، والترتيب، والجدولة والرقابة على النوعية (الجودة) والإنتاجية.

**1-تخطيط الطاقة الإنتاجية:**تتكون الوظيفة الفرعية الأولى لوظيفة الإنتاج من تخطيط الطاقة الإنتاجية اللازمة للوفاء بمتطلبات المبيعات، ولغرض تحديد الطاقة المطلوبة، فان على مدير العمليات أن يحول المبيعات المتوقعة إلى وحدات مادية من المنتجات، ثم تقارن الطاقة الإنتاجية المطلوبة مع الطاقة الإنتاجية القائمة حاليا لتحديد طبيعة التغيير في الطاقة (الإبقاء عليها، زيادتها، تخفيضها).

وفي إطار التخطيط طويل الأجل، لا بد أن يتضح ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى توسيع التسهيلات الإنتاجية، أو بيع جزء من معداتها التي تفيض عن حاجتها، أما في الأجل القصير. فيمكن زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تشغيلها لعدد من وجبات العمل، واستخدام الأفراد لساعات إضافية واستئجار المكائن والمعدات والمباني من الغير، وبالمقابل يمكن تخفيض الطاقة الإنتاجية القصيرة بالاستغناء عن عدد من الأفراد وإيجار فائض الطاقة للغير وتقليل أيام العمل في الأسبوع.

**2-اختيار الموقع:** تحتاج المنظمات الجديدة والقائمة على حد سواء إلى اتخاذ القرارات بشأن الموقع الجغرافي المناسب لتسهيلات الإنتاجية، وتعتبر هذه من القرارات المعقدة بسبب العوامل الكثيرة والتي يمكن حصرها في مجموعتين، وتشمل المجموعة الأولى البيئة المحلية واستعداداتها لإيواء المنظمة أو توسعاتها، وطبيعة المجتمع المحلي في المنظمة، ونوعية الحياة فيها، وتوافر الخدمات الاجتماعية العامة، والإعفاءات والقيود الحكومية الخاصة بتوزيع مواقع المنشآت. أما المجموعة الثانية فتشمل القرب من مصادر المواد الأولية ذات العلاقة والقرب من أسواق العمل، وطبيعة المهارات المتاحة، والقرب من أسواق المنتجات وتوافر المنافع العامة(الماء، الكهرباء، الهاتف). وشبكة النقل والمواصلات، وتوافر الأرض الصالحة للبناء وتكلفة البناء.

**3-تخطيط العملية الإنتاجية:** بعد تخطيط الطاقة واختيار الموقع، تتوجه الإدارة لتحديد العملية الإنتاجية، أي كيفية تحويل المدخلات إلى المخرجات بتكنولوجيا معينة، وهناك ثلاث مجموعات من القرارات بهذا الخصوص هي:

-تحديد المهمات وتعاقبها، أي تحديد طبيعة كل عملية فرعية وترابطها التكنولوجي مع ما يسبقها أو يأتي بعدها.

-تحديد نوع العملية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتميز الأنواع الآتية:

**أولاً:**الإنتاج المستمر الذي يتميز بالتحويل المستمر للمدخلات إلى مخرجات مثل تصفية النفط.

**ثانياً:**الإنتاج الواسع أو الكبير، ويتصف بالإنتاج بأحجام كبيرة لمنتجات نمطية تتطلب معدات متخصصة وأفراد

من ذوي مؤهلات متنوعة وعالية المستوى، مثل صناعة السيارات.

**ثالثاً:** الإنتاج على أساس الطلبية، أي إنتاج طلبية الزبون لوحدها في كل مرة بحسب المواصفات.

- تحديد طبيعة المكائن والمعدات اللازمة للإنتاج، سواء منها ما هو للاستعمال العمومي او المتخصص وعددها وأدوات المناولة والعدد.

**4-الترتيب:** ويقصد به تحديد شكل توزيع المكائن والمعدات على المساحات في التقسيمات الإنتاجية في المنظمة، بحيث أن مجموعها يؤلف عملية التحويل، ويتضمن الترتيب كذلك تحديد مواقع التخزين، وغرف العدد وخدمات الأفراد العاملين والزبائن، ويمكن التمييز بين طرق الترتيب الآتية:

-**الترتيب على أساس المنتج:** يقوم على أساس تنظيم مراكز للعمل لغرض تجميع منتج أو تقديم خدمة للزبون من خلال فعاليات نمطية متعاقبة، بحيث يمكن إنتاج حجم كبير من منتج معين(صناعة السيارات).

-**الترتيب على أساس العملية:** يتم ترتيب مراكز العمل على أساس تشابه الفعاليات، حيث يتم نقل المنتج من مراكز إلى أخرى بحسب العمليات الإنتاجية المتعاقبة.

-**الترتيب على أساس الوضع الثابت:** ويستخدم عندما تحول مراكز العمل إلى إنتاج المنتج أو الزبون المطلوب خدمته.

**5-الجدولة:** على أساس الخطة الكلية، يحدد الجدول الشامل الذي يبين المنتوجات المطلوب إنتاجها، وكمياتها وتواريخها. ويعتبر هذا الجدول:

-قاعدة لتقدير عبء العمل لمراكز العمل المختلفة.

-معياراً لقياس الأداء.

-قاعدة لصياغة الجداول المفصلة: ويتضمن كل جدول مفصل: توزيع الوظائف على مراكز العمل، تعاقب العمليات، تواريخ بدء كل وظيفة في كل مركز عمل وآلة، تحديد الحاجة للمكائن والمعدات والعدد، التنبؤ بالمخزون، التوازن بين المكائن، ومراكز العمل، والقوة العاملة.

**6-الرقابة:** عملية الرقابة تتطلب وضع المعايير التي يقارن بها الأداء الفعلي. وعليه، فإن العمليات الإنتاجية تقاس من خلال استعمال الجدول الشامل، والجداول المفصلة التي تتضمن معايير كمية وزمنية، وبالإضافة لذلك تضع الإدارة مجموعات أخرى من المعايير في مجال نوعية المدخلات والمخرجات، وتكلفة مختلف جوانب العمليات (تكلفة المواد والعمل المباشر، والتكلفة الصناعية غير المباشرة، ومعايير المخزون والصيانة).

## المحور العاشر: التسيير التجاري في المؤسسة

يعرف التسيير التجاري في المؤسسة على " أنه أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس على عمليات النشاط التسويقي والذي يشمل المزيج التسويقي بما فيه من مزيج المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع و بحوث التسويق".

فالتسويق يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والسوق أو المستهلك، وعليه يعتمد المفهوم التسويقي على الأنشطة الآتية:

-دراسة البيئة من السوق والمستهلكين.

-تحضير ووضع قيد التنفيذ الوسائل اللازمة لتلبية الحاجيات الشخصية (مزيج تسويقي مناسب).

-تنظيم النشاطات التسويقية من حيث الهياكل، التخطيط، المراقبة.

### **1-دراسة السوق**

إن وصول المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التسويقية المسطرة واتخاذ القرارات السليمة، مرتبط بالتعرف على الأسواق التي تنشط فيها أو تريد العمل فيها، وذلك من خلال جمع المعلومات عن هذه الأسواق وتحليلها. وتتطلب دراسة السوق تواجد العناصر الآتية:

-نظام معلومات للتسويق الذي يتشكل من مجموعة الوسائل (أفراد، آلات، إجراءات) التي تسمح بتوفير معلومات مناسبة وضرورية للنشاطات التسويقية، ويجب أن يكون قادرا على تسيير المعلومات، من حيث جمعها، تخزينها، معالجتها وتسليمها لمتخذي القرار.

-مجموعة من النماذج والأدوات الرياضية والإحصائية القادرة على تحليل واستغلال المعلومات (حساب المتوسطات، الانحرافات النمطية، التنبؤ بالمبيعات، الانحدار).

### **1-1-مصادر المعلومات:** تتعد المصادر التي يمكن أن يلجأ إليها القائم بالدراسة السوقية نذكرها كما يلي:

-المصادر الداخلية: تتمثل في تلك المصادر الموجودة داخل المؤسسة ومن أهمها: إحصائيات المبيعات، ملفات الزبائن، تقارير البائعين، الشكاوي، الميزانية، إدارة الموارد البشرية، المالية.

-المصادر الخارجية أو الأولية: تتمثل في تلك الدراسات المنجزة مباشرة من طرف أو للمؤسسة على شكل صبر الآراء، العينات الدائمة أو التحقيقات.

-المصادر الوثائقية أو الثانوية: تتمثل في توفير المعلومات التي تم جمعها أو طلبها من طرف هيئات أخرى خارج المؤسسة (منظمات مهنية، صحافة متخصصة، بنوك، مكاتب دراسات، جامعات، وزارات...).

### **1-2-الدراسات الكمية والدراسات الكيفية (النوعية):**

-الدراسات الكمية: هي تلك الدراسات الوصفية التي تقدم الإجابة عن الأسئلة من النمط: من؟ ، ماذا؟ ، أين؟ ، متى؟ وبالأخص كم؟ ، وعادة ما تتم عن طريق صبر الآراء، والعينات الدائمة.

-الدراسات الكيفية: تتمثل في تلك الدراسات ذات الطبيعة التفسيرية، التي تكمل الدراسات الكمية، وتقدم الإجابة عن الأسئلة لماذا ؟ ، وتهدف التعرف عن دوافع الشراء، ومن التقنيات المعروفة في دراسة السوق ما يلي:

-حوارات حرة أو نصف حرة، أي ترك المجال للأفراد يتحدثون بحرية من خلال سؤال مفتوح.

-اجتماعات للنقاش.

-متابعة سلوك الأفراد في المحلات (الملاحظة)، سواء بالعين المجردة أو بالكميرات.

## 2-المزيج التسويقي

إن المؤسسة بعد التعرف على الأوضاع السائدة في السوق (البيئة)، يتحتم عليها اختيار المزيج التسويقي المناسب لتلبية حاجات ورغبات الزبائن مع تحقيق الأرباح. والتي تتمثل في المنتج، السعر، التوزيع و الترويج.

-**المنتج:** وتشمل على مجموعة من السياسات أهمها تلك المتعلقة ب: ( أولا ) تحديد أنواع المنتجات وهل يتم إنتاج منتج واحد أو مجموعة من المنتجات المتكاملة. ( ثانيا )تشكيلة المنتجات المتكاملة، أي تقرير الأشكال والأحجام والتصاميم المختلفة للمنتج الواحد مع الأخذ بنظر الاعتبار اتجاهات التنمية في المجتمع وحاجة السوق إلى هذه التشكيلة. ( ثالثا ) التعبئة والتغليف بهدف زيادة الطلب وتوسيع رقعة السوق. ( رابعا ) تمييز المنتجات بهدف خلق طلب خاص على المنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها. (خامسا ) تطوير المنتج بهدف إرضاء المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي،ومسايرة التطورات التكنولوجية، واستغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة.

-**التسعير:** تعتبر استراتيجيات التسعير واحدة من أهم الاستراتيجيات التسويقية وأكثرها تأثيرا في تحقيق الحطة التسويقية، ولا بد للإدارة من وضع السياسات واتخاذ القرارات السعرية التي تنسجم مع التغيرات البيئية، وبوجه خاص طبيعة الأسواق التي تتعامل معها، ومستويات الدخل، ودرجة مرونة الطلب، والأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعكسها خطة التنمية القومية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، وتشمل استراتيجيات التسعير عددا من القرارات والسياسات أهمها: قرارات تحديد سعر المنتج، وتسعير تشكيلة المنتجات، وسياسة الخصم، وسياسة الائتمان (البيع بالأجل).

-**الترويج:** يمثل هذا النوع من الاستراتيجيات الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف إحداث تأثير معين في سلوك المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي ينسجم مع الأهداف التسويقية للمنظمة سواء من حيث المبيعات عن طريق جذب مستهلكين أو مشتريين جدد، أو من حيث تقليل الطلب بالنسبة لمنتج معين وتحويله إلى منتج آخر. وتشمل سياسات الترويج على مجموعة من المكونات يمكن ان يطلق عليها ( المزيج الترويجي ) نذكرها فيما يلي:

-**الإعلان:** هو احد الأشكال الرئيسية لترويج المبيعات، وهو يستخدم لتحقيق غرضين رئيسين هما:تعريف المستهلك الأخير أو المؤسسة الإنتاجية المشتري بالسلع أو الخدمات التي تنتجها المؤسسة، وما تتمتع به من خصائص ومميزات وهيئة المستهلك الأخير أو المؤسسة الإنتاجية المشتري لاتخاذ خطوات شراء معينة تنسجم والأهداف التسويقية الموضوعية. أما أهم الوسائل الإعلانية فهي:الصحف والمجلات، الملصقات الجدارية

واللافتات، والراديو، والتلفزيون والسينما.

**-البيع الشخصي:** هو احد أشكال عملية الترويج التي يستخدم فيها العنصر البشري للشرح والتوضيح والرد على الاستفسارات التي يطرحها المستهلك أو المشتري الصناعي، وذلك بقصد التأثير عليه وإقناعه لاقتناء أو شراء المنتج، وغالبا ما تستند الجهود الشخصية التي يبذلها رجال البيع إلى الجهود الإعلانية التي تسبقها. حيث تصبح الجهود الشخصية استكمالا للعملية البيعية التي بدأها الإعلان بإقناع المستهلكين بأهمية المنتج وضرورة الشراء.

**-الدعاية:** مجموعة الأخبار والمواد الإعلامية التي تنشر أو تعرض أو تذاع في صورة إعلامية ذات خصائص غير تجارية. فهي تخلق لدى المستهلكين انطباعات ايجابية نحو المؤسسة أو المنتجات التي تقدمها، مثال ذلك مقابلة تلفزيونية أو حديث إذاعي مع أحد المسؤولين في المؤسسة ويطرح فيه أغراض المؤسسة وما تقدمه من منتجات أو إسهامات في عملية التنمية .

**-تنشيط المبيعات:** هي مجموعة الوسائل التي تستخدم لغرض الترويج ولا تدخل ضمن الوسائل الإعلانية الرئيسية المذكورة، وأهمها: الهدايا الترويجية والتذكارية، العينات، نوافذ العرض الخارجية، الترتيب الداخلي للمتجر، المعارض الخاصة والمحلية والدولية، والتنزيلات .

**-التوزيع:** وهي مجموعة السياسات والقرارات التي ترتبط أساسا باختيار منافذ التوزيع التي يمكن من خلالها تصريف منتجات المؤسسة بنجاح، فالمؤسسة يمكنها أن تختار منفذا أو أكثر من المنافذ الآتية لتوزيع منتجاتها: الاتصال المباشر بالمستهلك، استخدام وسيط واحد، استخدام وسيطين، استخدام أكثر من وسيطين.

ولكل منفذ من كل هذه المنافذ مزاياه وعيوبه. وبالتالي فإن المؤسسة عند اختيارها لأحد هذه المنافذ ينبغي أن تأخذ في الاعتبار أمورا عدة منها: درجة توافق منفذ التوزيع مع طبيعة المنتجات التي تنتجها، معدل التغطية أي عدد المستهلكين الذين يتمكن المنفذ من الوصول إليهم، والكلفة والعائد لكل منفذ.

## المحور الحادي عشر: تسيير الموارد البشرية

تختص تسيير الموارد البشرية بالعنصر البشري في المؤسسة حيث تتولى المهام التالية: تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية واختيارها وتدريبها، وتنميتها ومكافئتها، وتقييم أدائها، ونظم حفزها، وسلامتها المهنية، والخدمات المقدمة لها وعلاقات العمل الجماعية.

**1-تخطيط الموارد البشرية:** يقصد بتخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد خلال السنة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيهم لإشغالها، وتؤخذ بعين الاعتبار في عملية التقدير هذه مجموعة من العوامل المهمة منها توسعات المؤسسة، والتنقلات الداخلية، وفقدان عدد من الأفراد بسبب التقاعد والمرض والترك. وتستلزم هذه العوامل القيام بالتنبؤ بالاتجاهات العامة والخاصة بالمؤسسة، وقد تزايدت أهمية وصعوبة تخطيط الموارد البشرية في بسبب التغيير التكنولوجي وحالة اللاتأكد الناشئة عن التقلبات الاقتصادية الكبيرة .

ويتطلب تخطيط الموارد البشرية معلومات مفصلة عن الوظائف في المؤسسة حالياً ومستقبلياً وتسمى عملية جمع ودراسة هذه المعلومات بتحليل ووصف الوظائف. فتحليل الوظيفة يحدد حقيقة الوظيفة ومحتواها وماذا يعمل في إطارها ومتى وكيف ولماذا أو بواسطة من؟ ويمثل هذا التحليل مدخلاً مفيداً لإيجاد معلومات تساعد في كتابة وصف الوظيفة. ووصف الوظيفة عبارة عن عبارات مكتوبة تتعلق بمتطلبات ومسؤوليات الوظيفة وهذه المعلومات تساعد بدورها في تحديد ما يمكن أن نسميه مواصفات شاغل الوظيفة الذي هو قائمة بالمواصفات المطلوب توفرها بشاغل هذه الوظيفة .

**2-التوظيف:** يعتبر الاستقطاب أول نشاط من أنشطة التوظيف في المنظمات، لذلك يجب أن تعبر إدارة الموارد البشرية لهذا النشاط أهمية كبيرة لان الخطأ فيه سينعكس على الأنشطة الأخرى المكتملة للتوظيف. ويقصد بالاستقطاب سلسلة الأنشطة المصممة لجذب إعداد مؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة أما الاختيار تحديد المؤهلين المتمتعين بالخبرات والمهارات والمعارف المطلوبة لوظيفة معينة من بين مجموع المستقطبين لشغل الوظيفة .

**2-1- الاستقطاب:** تستطيع المنظمات من خلال هذا النشاط أن تجعل وعاء الاستقطاب للمؤهلين كبيراً وكافياً لغرض تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية. وتتمثل عملية الاستقطاب بثلاثة مراحل وهي:

-الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما تم تحديده في إطار خطة الموارد البشرية .

-الاتصال الأولي بالمرشحين .

-الغربة الأولى لإيجاد وعاء من المرشحين المؤهلين .

**2-2- الاختيار:** تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب في إطار التوظيف وهذه العملية تشتمل على

تحديد الأشخاص الملائمين للتعاقد معهم ويمكن أن نجمل خطوات الاختيار بالتالي :

-التأكد من تطابق الشروط المطلوبة وإملاء الاستمارات الرسمية الخاصة بالتوظيف: إن الاستثمارات هذه إعلان

عن أن الترشيح الرسمي قد تحقق لهذا المرشح وتحتوي هذه الاستمارات على التاريخ الشخصي والمؤهلات المعززة بالوثائق والمستندات الرسمية والسيرة الذاتية .

-المقابلات والاختبارات: من خلال المقابلات يتعرف الطرفان المنظمة والمرشحون على بعضهما حيث تتاح معلومات أكثر لكليهما من خلال التركيز على الخصائص المظهرية والسلوكية للمرشحين .

-القرار النهائي بالقبول أو الرفض: أي التعاقد مع المرشح أو الاستغناء عن قبوله. ويتخذ هذا القرار بناء على التقييم السابق بكافة مراحلها وإسناد الوظيفة لمن يجمع أعلى عدد من النقاط .

-التعيينين: حيث يتم إصدار أمر رسمي يضم المرشح إلى عمال المنظمة واعتباره عضوا فيها يتمتع بامتيازات الوظيفة ويتحمل مسؤولية أداء مهامها والواجبات الواردة في وصفها .

**3-التدريب والتطوير وتقييم الأداء:** تمثل عمليات التدريب وتطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها فلا يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب المبني على أساس تحديد احتياجات الأفراد التدريبية وفق طريقة علمية منهجية مدروسة.

**3-1-التدريب:** يعني التدريب استخدام الخبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين. ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين: توجهات العاملين والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها. والركيزة الثانية هي التطبع الاجتماعي والتي تمثل عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من خلال زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين. ويمثل التدريب ظاهرة طبيعية بحكم التطور والتغير الحاصل في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

وبشكل عام فان المنظمات تهدف من خلال أنشطة وبرامج التدريب إلى تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الفردي للعاملين سواء بتطوير معارفهم أو تحسين سلوكياتهم أو زيادة ولائهم ، كما يستخدم التدريب كأسلوب لمعالجة ضعف الأداء في الجوانب المختلفة في المنظمة ولغرض نجاح البرامج التدريبية بشكل عام يتطلب الأمر ربط هذه البرامج بتحليل ووصف الوظائف واختيار البرامج التدريبية بعناية. ويمكن للمنظمات أن تعتمد الأسلوبين التاليين في التدريب .

-**التدريب في مكان العمل:** يقدم هذا النمط من التدريب للعاملين أثناء قيامهم بأداء أعمالهم ويمكن أن يكون التدوير بالوظائف مدخلا مناسباً لهذا النوع من التدريب وزيادة القابليات والمهارات. كذلك يتم التدريب من خلال خبراء ومتخصصين يقومون بتقديم النصح والإرشاد التدريبي للعاملين في مكان العمل .

-**التدريب خارج مكان العمل:** يتم هذا النمط من التدريب خارج مكان العمل ويكون في شكل دورات تدريبية للعاملين في مراكز متخصصة بالتدريب وأكثر أماناً شيوعا هو تطوير الإدارة والإداريين وتنمية معارفهم ومهاراتهم في كل جوانب العملية الإدارية.

**3-2- تقييم الأداء:** إن تقييم الأداء يعني العملية المستمرة لتقييم وإدارة السلوك والنتائج في مكان العمل.

فالتقييم يقيس فاعلية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية، وهو بهذا الخصوص يعتبر نوع من الرقابة لأنه يقارن بين الأداء الفعلي وبين المعايير ومن أهم ما يستهدفه ما يلي:

- التغذية العكسية لكل فرد في المنظمة بشأن أدائه، إذ أن كل فرد يرغب في معرفة أدائه الحالي ورضا رئيسه عنه .
  - ربط الحوافز المتنوعة ومن بينها الترقية والمكافآت المادية بالأداء الفعلي أي أن التقييم يخدم غرضاً تحفيزياً .
  - يوضح للفرد كيفية تحسين أدائه، وينعكس ذلك في مجالات التدريب وتنمية الموارد البشرية .
  - الوفاء بالشروط والمتطلبات التي تحددها تشريعات النظم الخدمة والعمل بشأن العلاقة بين المنظمة والفرد.
- وفي معظم المنظمات يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء المرؤوس وقد تتجه بعض المؤسسات إلى تعزيز ذلك بتقييم المدراء الآخرين من ذوي العلاقة بأداء المرؤوس وغالباً ما يتم التقييم سنوياً .

**4-تخطيط المسار الوظيفي:** يمثل المسار الوظيفي تسلسل وتتابع الوظائف ومجالات العمل التي تشكل ما يعمله الفرد خلال حياته الوظيفية. وعادة ما يتنبأ الفرد بخط مساره الوظيفي من خلال أسلوب تعليمه وتدريبه وتحاول المنظمات جاهدة أن تؤشر هذا المسار والفرص الواقعة عليه للمدى البعيد لذلك يتم تخطيط المسار الوظيفي ويتم من خلال هذا التخطيط مواءمة أهداف المسار الوظيفي والقدرات الفردية مع الفرص المتاحة للاستفادة منها. وفي بعض الأحوال يصل العاملون إلى ما يمكن أن يسمى بالاستقرار في المسار الوظيفي نتيجة تخصصهم في مجال معين وعملهم في الوظيفة المرتبطة بهذا التخصص لفترة طويلة جداً بحيث يصبحون غير مستعدين للانتقال والعمل حتى ولو بوظائف أعلى لكن لا تستند إلى هذه القاعدة الواسعة في السار الوظيفي .

## المحور الثاني عشر: التسيير المالي في المؤسسة

تحتاج كل مؤسسة إلى أموال لتوفير الموارد التي تحتاج إليها في التشغيل، كما تتطلب هذه الأموال التخصيص والإنفاق بحكمة على الوحدات المختلفة للمؤسسة وهو ما تضطلع به الوظيفة المالية، والتي هي بهذا المفهوم عبارة عن مجموعة من المهام تصب في البحث عن الأموال بالكمية المناسبة، وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب، والسهر على إنفاقها بالطريقة الأحسن لتحقيق أغراض المؤسسة. واتجه المتخصصون نحو تفصيل مصطلح التسيير المالي باعتباره يؤكد على التخطيط ورقابة الأموال، وإدارة مصادر واستخدامات الأموال معا.

### **1-التخطيط واتخاذ القرار المالي**

هدف المدير المالي هو السعي نحو تحقيق أحسن توزيع ممكن للموارد المالية المستثمرة في موجودات المؤسسة، لان الخطأ في اتخاذ القرارات المالية غالبا ما له نتائج سلبية، فالمدير الذي يريد أن يستغل كل دينار أحسن استغلال ممكن قد يتعد عن هدف السيولة. وبالتالي يعرض المنظمة لآزمات مالية، كما أن المدير الذي يحاول الاحتفاظ بأكبر ما يمكن من المبالغ النقدية السائلة وشبه السائلة، وبشكل يفوق الالتزامات الفعلية للمنظمة إنما قد ابتعد عن تحقيق هدف الربحية، وواضح أن كلا الأسلوبين يقودان إلى الفشل في تحقيق أعلى مردود لقيمة المنظمة. وعليه فلا بد أن يجري التخطيط المالي وفق مراحل متعاقبة كما يلي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

- جمع البيانات المالية اللازمة والتي تعتبر الأساس في عملية التخطيط المالي.
- وضع الموازنة، أي تحويل الأهداف إلى واقع كمي في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة.
- وضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.

### **2-التنظيم المالي**

التنظيم المالي هو تحديد للفعاليات المالية التي تقوم بها المنظمة لغرض بلوغ أهدافها بكفاءة، ثم تقسيمها وتجميعها على أسس معينة وتنظيم الأفراد العاملين فيها وتحويلهم الصلاحيات اللازمة مقابل مسؤولياتهم عن أداء الواجبات المناطة بهم.

وبغض النظر عن الاختلافات المحتملة في هيكل الوظيفة المالية فيما بين المنظمات المختلفة، إلا انه يغلب على تنظيمها أساس التجميع الوظيفي، حيث تأخذ شكل وظيفة متخصصة نوعية في المستوى الإداري الذي يلي المدير العام للمنظمة، كما يغلب عليها طابع المركزية في التنظيم في معظم المنظمات، ويرجع ذلك إلى أن القرارات المالية في أية منشأة تعتبر من اعقد القرارات لما لها من تأثير مباشر على المنظمة، الأمر الذي يتطلب حصر الصلاحيات المالية الأساسية في الإدارة العليا لهيكل الوظيفة المالية، وتأتي أهمية المركزية المالية من خلال ما تحققه من تجنب أو تقليل الاندفاعات غير المدروسة للمدراء بشأن بعض التصرفات المالية، فالمركزية في الوظيفة المالية تساعد على تنسيق الاحتياجات المالية للمنظمة ككل وفي تحقيق أهداف الإدارة المالية.

### 3- الرقابة المالية

تهدف الرقابة المالية إلى التأكد من أن ما تم وما يتوقع إنجازه مطابق للخطط المالية الموضوعة، أي أنها تسعى إلى بيان الانحرافات بين المخطط الفعلي وأسبابها يقصد معالجتها في الوقت المناسب. وعلى ذلك فقد يكون الانحراف عن الخطة بسبب قصور معين في الخطة الموضوعة، أو قد يكون انحرافا تنفيذيا لوجود عجز في الوسائل والأفراد العاملين في تنفيذ الخطط، كما قد يكون انحرافا تخطيطيا وتنفيذيا في وقت واحد، ويعتبر ذلك من أخطر الانحرافات التي تواجه إدارة المنظمة.

### 4- التحليل المالي

إن الكشوفات المالية تحتوي على كم كبير من المعلومات، ولمعرفة معنى الأرقام الواردة فيها لابد من إجراء ما نسميه التحليل المالي الذي سيجيب على سؤالين مهمين هما: كم حققت المنظمة من أرباح أو خسائر؟ وكم هي قيمة المنظمة حاليا بناء على المعلومات الواردة في الميزانية العمومية؟. والتحليل المالي هو تحليل للنسب والذي هو عبارة عن مقاييس لصحة المنظمة من الناحية المالية. والتحليل يخدم المدير من ناحية سحب المعلومات الكثيرة والمعقدة في كشف الدخل والميزانية العمومية إلى مؤشرات مركزة ومختصرة وواضحة التفسير تساعد في اتخاذ القرارات.