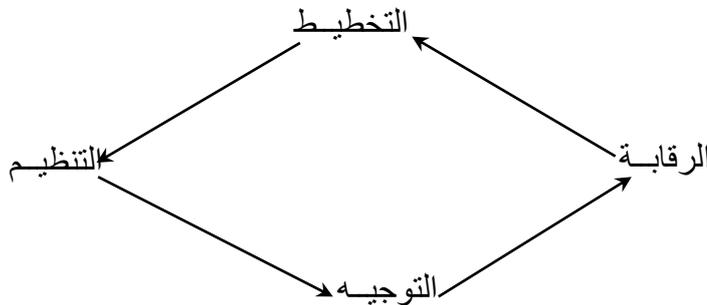


## المحور الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الأعمال- التركيز على السياق البيئي لإدارة الأعمال المحاضرة الثانية: إدارة الأعمال- التركيز على السياق البيئي

**1. تعريف العملية الإدارية:** تعرف الإدارة بأنها القوة التي تمكّن من ربط وتوحيد كل جزء داخل المنظمة وتجعله في حالة حركة وتفاعل دائم مع مكونات وعناصر بيئتها الخارجية. وهي كذلك أداة القيادة والتوجيه والقرار، فانطلاقاً من قيام الإدارة بتحديد الغايات والأهداف فهي ستسعى جاهدة لتحقيقها، وبذلك كان لزاماً عليها تنظيم الموارد التي تحوزها كي تتمكن من تحقيق النتائج المرجوة. وهكذا فإن المدير وفي إطار قيامه بأنشطته الإدارية يمارس جملة من المهام والوظائف التي تعتبر بمثابة مجموعة من العمليات المتكاملة فيما بينها والتي ستضمن اتخاذ مختلف القرارات الرشيدة بالمؤسسة، والمتمثلة في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات. العملية الإدارية عبارة عن حلقة مستمرة، تبدأ بالتخطيط وتكتمل بالرقابة واتخاذ القرارات، مروراً على التنظيم والتوجيه لتستمر من جديد عند التخطيط. بذلك فإن ممارسة الأنشطة المندرجة في إطار أي عملية إدارية يتم من منظور حركي على شكل دائري، حيث تبدأ بتحديد الغايات والأهداف أي بالتخطيط، ثم التنظيم ثم التوجيه ثم الرقابة. إلا أنها لا تنتهي عند الرقابة بل تستمر بالتخطيط لأن الرقابة تكشف عن حالات وجود انحرافات، إذ لا يمكن تصحيح تلك الانحرافات إلا عن طريق تعديل الإجراءات والأفعال المندرجة في إطار الخطط المتبناة ومن ثم العودة إلى التخطيط وهكذا. حيث يرجع ذلك لطبيعة العناصر التي تتكون منها بيئة المؤسسة، والتميزة بالتغير الشديد وعدم الاستقرار.

**الشكل رقم (02): الإدارة عملية دائرية.**



**2. الوظائف المندرجة ضمن إدارة الأعمال:** تندرج ضمن عملية إدارة الأعمال خمسة وظائف رئيسية هي:

**1.2. التخطيط:** يعد التخطيط أولى المهام المندرجة في إطار ممارسة أي عملية إدارية، فهو الأساس الذي تعتمد عليه باقي الوظائف الأخرى من تنظيم، توجيه ورقابة. ويعنى بوضع وتحديد الغايات والأهداف بالإضافة إلى اختيار الطرق والوسائل والخطوات اللازمة لتحقيقها وبلوغها. فإدارة المؤسسة ومن خلال تحديدها لغاياتها ولأهدافها تكون قد حددت ما تسعى إلى تحقيقه في إطار رؤيتها المستقبلية بناء على ظروف بيئتها الخارجية. ووفقاً لذلك تتبنى خطة معينة أو مجموعة من الخطط على المستوى التشغيلي وفي مختلف مجالات عملها، هذه الأخيرة (الخطة) تعرف على أنها جملة منظمة من الإجراءات والأفعال التي تنفذها المؤسسة في سبيل وصولها إلى تحقيق أهدافها. إن التخطيط كعملية يعتبر بمثابة استشراف للمستقبل، فهو مبني على فكرة التنبؤ أي توقع ما سوف تكون عليه الأمور التشغيلية في المستقبل، لذلك تلعب

المهارات الفكرية للمدير المكلف بالتخطيط سواء الطويل أو المتوسط أو القصير الأجل دورها في تقرير نوعية وجدوى الخطة الموضوعية.

**2.2. التنظيم:** يعرّف التنظيم بأنه عملية ترتيب الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل تنفيذ خططها وتجسيدها على أرض الواقع، حيث يندرج ذلك في سياق تحقيق الغايات والأهداف المحددة في إطار عملية التخطيط. وعملية التنظيم تعد ثاني خطوة تمارس في إطار القيام بأي عملية إدارية، وهي في واقع الأمر امتداد للخطوة والعملية الأولى، فبعد تحديد الغايات تأتي مرحلة التنظيم التي تتضمن نوعين من الأنشطة:

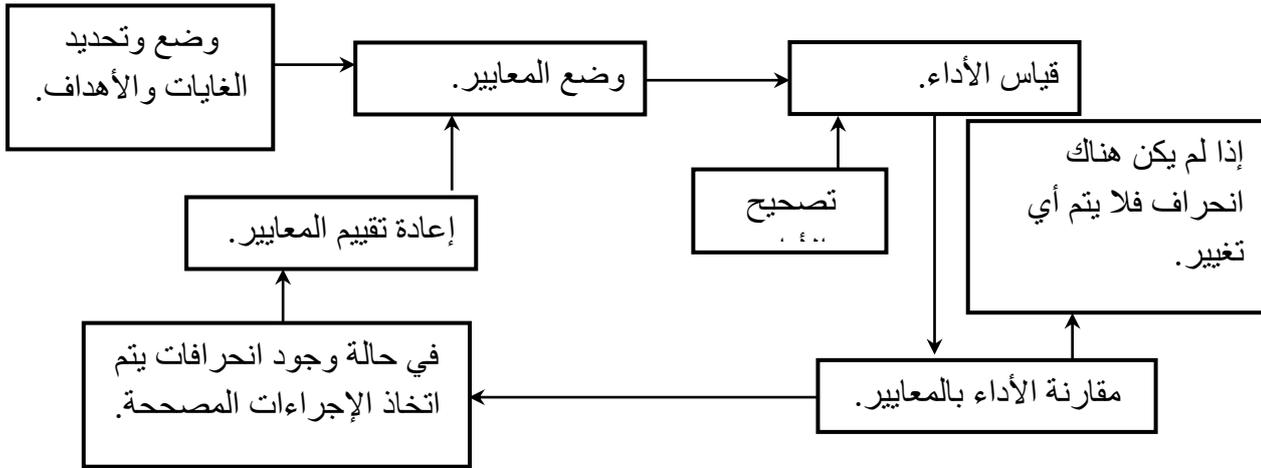
أ. **تصميم الهيكل التنظيمي:** يندرج في إطار أنشطة تصميم الهيكل التنظيمي تحديد مختلف العمليات والتقسيمات الإدارية ومجال الإشراف وتوصيف المهام وما يتبعه من توفير للأفراد المؤهلين.  
ب. **التنسيق:** ويتأتى ذلك من خلال استخدام السلطة التي يتمتع بها المدير وتفويضها للمديرين والمشرفين في المستوى الأقل وكذا توفير الاتصالات اللازمة لضمان توفر المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة.

**3.2. التوجيه (القيادة):** تضم المؤسسة في معظم الأحيان عددا من الأفراد يتميزون بخلفيات وطموحات ومهارات وأهداف شخصية مختلفة، وكنيجة لذلك وجب على المديرين في مختلف مستوياتهم الإدارية التأثير فيهم عن طريق تحفيزهم وجعلهم مستعدين للعمل في اتجاه تحقيق أهداف مؤسستهم، أي القيام بقيادتهم وتوجيههم بشكل يجعلهم أكثر فعالية وكفاءة ويؤدون واجباتهم على أتم وأحسن وجه. ونجد هنا أن معظم الاتجاهات الحديثة في مجال القيادة إنما تركز على مجموعة من السمات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد والمدير الناجح والمعروفة بالمهارات الإدارية، من مهارات فنية تتعلق بطبيعة العمل ومهارات العلاقات الإنسانية التي تتطلب تفهم الآخرين وطريقة العمل معهم بكفاءة وجعلهم كفريق واحد منسجم والمهارات الفكرية التي تجعله يتنبأ بالمتغيرات المكونة لمجال نشاط المؤسسة وكذا العلاقات التي يمكن أن تنشأ بين تلك المتغيرات وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد يصادفها والحصول على المعلومات المناسبة والقيام بتحليلها وما يتبع كل ذلك من وضع للخطط واتخاذ للقرارات.

**4.2. الرقابة:** تعتبر المراقبة أو الرقابة آخر خطوة تكتمل عندها وتستمر العملية الإدارية، حيث يستخدم هنا المدراء مهاراتهم الفنية لمقارنة ما تمّ إنجازه بما تمّ التخطيط الفعلي له، أي أن الرقابة ترتبط بالتخطيط، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع معبرا عنه بالأهداف المسطرة، وفي حالة كون النتائج المحققة لم ترقى بعد إلى مستوى الأهداف المنشودة فإن المدراء هنا يقرّرون إما القيام بتغيير الخطط وإعادة التنظيم للرفع من الأداء وإما إعادة تحسين الجهود التوجيهية.

بذلك فإن العملية الإدارية عبارة عن حلقة مستمرة تبدأ بالتخطيط وتكتمل بالرقابة مروراً على التنظيم والتوجيه لتستمر من جديد عند التخطيط، والرقابة بدورها تشتمل على ثلاثة خطوات مستمرة تتضمن كل مستويات الإدارة، وذلك كما يوضحه الشكل رقم (03).

## الشكل رقم (03): دورة الرقابة.



حيث تكون البداية بقيام المدير على مستوى الإدارة العليا وانطلاقاً من الغايات والأهداف المحددة بوضع جملة من المعايير التي يتم على أساسها لاحقاً تقييم الأداء المحقق، وبعد ذلك وفي خطوة ثانية يتم قياس الأداء الفعلي انطلاقاً من المستوى التشغيلي، وهنا يمكن الاعتماد إما على مقاييس الأداء الكمية كإنتاجية العامل على سبيل المثال أو المعايير النوعية كجودة الإنتاج. وفي الخطوة الثالثة يتم مقارنة الأداء بالمعايير ومن ثم اكتشاف إمكانية وجود فجوة أو انحراف ما بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي كنتيجة لوقوع قصور أو خلل في الأداء ومن ثم تصحيحه بعد معرفة موضعه.

**5.2. اتخاذ القرارات:** يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية الاختيار بين بديلين أو أكثر أي بين العديد من الطرق الممكنة والمقترحة لحل مشكلة تواجهها المؤسسة أو لتحقيق هدف معين يسعى إليه المسير متخذ القرار. إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة أشد الارتباط بوجود بدائل يتم المفاضلة بينها أي اختيار أفضلها، لأن عدم توفر تلك البدائل يجرّد العملية من مضمونها، وهنا نجد أن اتخاذ القرارات قد تتسم بالبساطة لأنها تنطوي على مجرد تطبيق لقواعد وإجراءات معتادة مثل القرارات المبرمجة كاتخاذ قرار بطلب كمية من مادة أولية وقد تكون العملية جد معقدة تحتاج إلى قدرة عالية على التفكير والتحليل والتصور والابتكار كنتيجة لطبيعة التقنيات والمعرفة العلمية المتقدمة التي يجب أن يتوفر عليها متخذ القرار، كالقرارات المتعلقة بنوع المنتجات الواجب إنتاجها والاستثمارات الواجب شراؤها. حيث تمر عملية اتخاذ القرارات بخمسة مراحل هي: تحديد المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل المناسب، تنفيذ البديل ومتابعته.

**3. تعريف ومفهوم بيئة المؤسسة:** تعرف بيئة المؤسسة بأنه مجموعة من القيود التي تتحكم جزئياً في توجيه أنشطة المؤسسة. حيث تأخذ الإدارة متغيرات وتأثيرات بيئتها كعوامل خارجية يصعب التحكم فيها، وعليها أن تنتبأ بمسارها من خلال الاستعانة بمختلف الأدوات المتوفرة، كتحديد الأهداف والتخطيط والاستراتيجية وغيرها.

**2. عناصر ومكونات بيئة المؤسسة:** تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من جزئين رئيسيين هما: البيئة الخارجية الكلية (المحيط العام أو البعيد) والبيئة الخارجية التنافسية (المحيط المباشر أو القريب)، حيث يضم كل جزء عناصر ومتغيرات متعددة يمكننا شرحها في الآتي:

**1.2. البيئة الخارجية الكلية:** تؤثر التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية الكلية على جميع المؤسسات الاقتصادية، غير أن درجة تأثيرها مختلفة من صناعة لأخرى. فإدارة المؤسسة مجبرة على تحليله باكتشاف الفرص والعمل على استغلالها، ومعرفة التهديدات ومحاولة تفاديها. تتألف البيئة الخارجية الكلية من ستة عناصر أساسية، بحيث تساهم التطورات التي تمس أجزائها في التأثير على كل المؤسسات التنافسية والمنتمية لنفس الصناعة بنفس الدرجة. وهنا نجد نموذج "PESTEL"، الذي يقدم عرضاً مفصلاً لجميع مكوناتها، وذلك على النحو التالي:

أ. **البيئة السياسية:** ويتمثل في الدور الذي تلعبه الحكومة ومختلف هيئات الدولة، من خلال العديد من القيود التي قد تفرض على المؤسسات الاقتصادية أو تقديمها للدعم لهم. حيث تصنف العناصر المشكلة لها ضمن مجموعتين رئيسيتين هما:

♦ مجموعة العوامل التي يكون مصدرها عدم الإستقرار السياسي المميز لبعض الدول، بسبب الحروب أو الانقلابات العسكرية أو مجيء حكومة ذات توجهات إيديولوجية مغايرة تماماً لسابقتها.

♦ مجموعة القوانين والمراسيم الوزارية التي قد تحد من ممارسة بعض الأنشطة بالمؤسسة أو قد تشجعها بمنحها إمتيازات معينة، والتي يصدرها مجلس الحكومة وباقي الجهات القضائية المتخصصة والتي قد تكبح ممارسة بعض الأنشطة داخل المؤسسة.

ب. **البيئة الاقتصادية:** تعبر البيئة الاقتصادية الكلية عن الوضع العام ودرجة الرفاهية والرخاء داخل الدولة المعنية، وذلك بمعدلات لمتغيرات اقتصادية كلية. حيث توجد أربعة معدلات أساسية ترتبط بالاقتصاد الكلي، والتي قد يكون لها أثر ووقع على قطاع المؤسسات الاقتصادية والمنافسة، هي: معدل النمو الاقتصادي، معدلات الفائدة، معدلات سعر الصرف ومعدل التضخم.

ج. **البيئة الإجتماعية والثقافية:** وتتضمن مجموعة من المتغيرات الديمغرافية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نتائج المؤسسة، بتحديد نمط إستهلاك أفراد المجتمع ومستوى تدریبهم ونظرتهم للعمل. فالمستوى التعليمي للعمال والموظفين، بالإضافة لطريقة ونمط معيشتهم وكيفية توزيع الثروة بالمجتمع، جميعها عوامل قد يكون لها دور وأثر كبيرين على المؤسسة.

د. **البيئة التكنولوجية:** تتضمن البيئة التكنولوجية للمؤسسة مستويات جودة البحث والتطوير بالدولة، بالإضافة إلى مستوى تطور أساليب ووسائل الإنتاج ومختلف الأجهزة الإنتاجية والتقنيات الحديثة، صف لذلك حجم ونوعية البحوث المتوفرة التي تستخدمها المؤسسة في دعم منتجاتها وخدماتها.

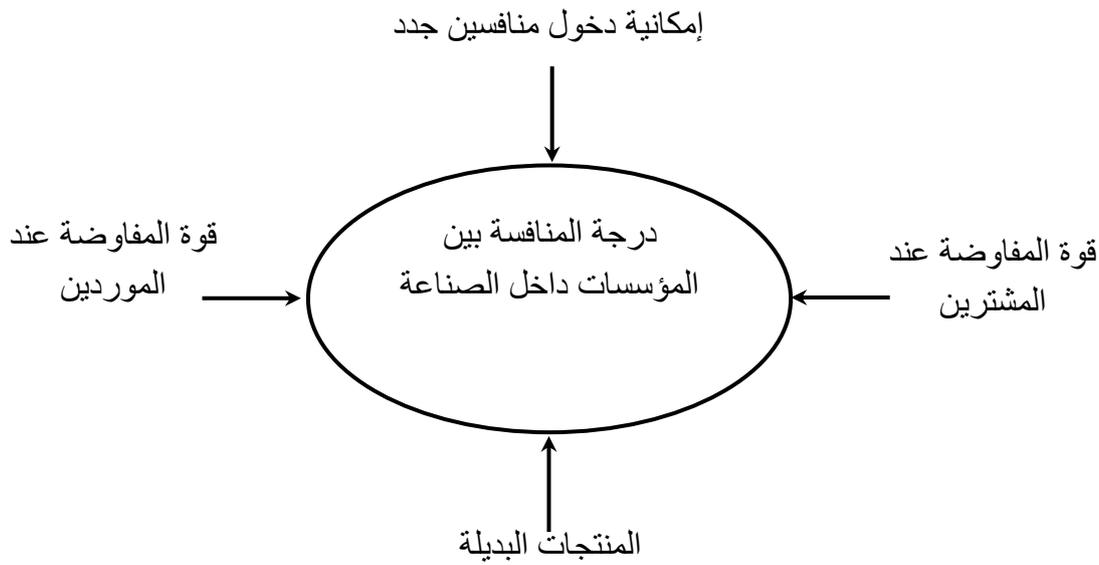
هـ. **المحيط البيئي:** تنظر إدارة المؤسسة للتغيرات الطارئة على محيطها البيئي كتهديدات يجب تفاديها، كي تستفيد منها عوض مقاومتها، بتبنيها لسياسات وخطط تتناسب وتلك التهديدات. حيث أصبحت أغلب الحكومات في دول العالم تميل إلى إرغام المؤسسات الاقتصادية للتقيد بجملة من الإجراءات

التي تخدم البيئة، بسبب التحديات البيئية التي تعتبر المؤسسات الاقتصادية طرفا فيها نتيجة لاستهلاكها المفرط للطاقة، وتسببها في التلوث البيئي والأمطار الحمضية ودمار طبقة الأوزون وارتفاع درجة حرارة الكوكب الأرضي بسبب الاستهلاك المفرط للطاقة. كل تلك المعطيات، أدت لتدخل الدول من أجل وضع حد لذلك. حيث سنت مجموعة من القوانين، التي تفرض على قطاع الأعمال المحافظة على المحيط البيئي عند ممارسة مختلف الأنشطة الإنتاجية.

**و. البيئة القانونية:** وتشمل مختلف القيود القانونية الواجب الإلتزام بها من طرف إدارة المؤسسة تجاه الدولة والعمال والمجتمع. حيث ينظر لتلك القيود القانونية كتهديدات يجب تفاديها، لضمان تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة. فقطاع الأعمال يرتبط بعلاقات تبادلية مع العديد من العناصر الفاعلة داخل الدولة، سواء اليد العاملة أو المستهلكين أو الحكومة ممثلة في مصالح التجارة والسجل التجاري والضرائب وباقي هيئاتها كالولاية والبلدية وغيرهما. لذلك نجد أن تلك العلاقات تنظم بمجموعة من القوانين والمراسيم، التي تحدد علاقة المتعاملين الاقتصاديين بعضهم ببعض. حيث يوجد القانون التجاري الذي يضمن حقوق المؤسسات المتعاملة مع بعضها، وقانون العمل الذي يضمن حقوق العمال والموظفين وواجباتهم، ونظام الأمن الصناعي الذي يضمن سلامة العمال والأفراد.

**2.2. البيئة التنافسية (المحيط المباشر):** تعتبر البيئة التنافسية أهم جزء من البيئة الخارجية، بسبب تأثيرها المباشر على جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. هذه الأخيرة (جاذبية الصناعة) تعني القدرة على تحقيق الأرباح، فكلما كانت الصناعة أقل جاذبية بسبب إشتداد المنافسة، كلما انخفضت ربحية المؤسسات المؤسسات المشكلة لها. حيث يعد نموذج العوامل الخمسة للمفكر "مايكل بورتر" "Michael Porter" أهم النماذج المفسرة لطريقة تنافس المؤسسات الاقتصادية. ووفقا لذلك، تتحدد المنافسة داخل الصناعة إنطلاقا من هيكلها الخاص، الذي ينشأ بمجموعة من العلاقات بين خمسة عوامل رئيسية تتفاعل فيما بينها باستمرار. ويمكننا عرض كل ذلك من خلال الشكل الموالي.

### نموذج العوامل الخمسة لمايكل بورتر



تتشكل حالة التنافس بين المؤسسات بتداخل خمسة قوى أساسية، على أساسها تتحدد جاذبية كل صناعة على حدى. بحيث كلما زادت قوة عامل واحد من تلك العوامل انخفضت قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق الأرباح.