

### المحور الخامس: وظائف المؤسسة

يعتبر "هنري فايول" "Henry Fayol" من أبرز المفكرين الذين قاموا بتحديد وتصنيف الوظائف بالمؤسسة، وفقا لمجموعة من الأنشطة المتجانسة المتمثلة في الأنشطة التمويلية التي تهتم بأساليب الحصول على الأموال وبأقل تكلفة ممكنة، الأنشطة الإنتاجية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات بأعلى معدلات الكفاءة، الأنشطة التجارية التي تهتم بشراء المواد الأولية وباقي المدخلات بالإضافة لبيع السلع والخدمات، الأنشطة المحاسبية التي تهتم بتوثيق وتسجيل جميع التدفقات النقدية والحقيقية للمؤسسة، الأنشطة المرتبطة بتوفير الأمن لأفراد المؤسسة وحماية جميع ممتلكاتها والأنشطة الإدارية. حيث تعرف الوظيفة بأنها تجميع لعدد من المهام والمناصب والأعمال، ضمن هيكل إداري موحد ومنسجم ومتكامل ومتجانس، من أجل أداء وتنفيذ جملة من الأدوار، وتحقيق مجموعة محددة من الأهداف المتعلقة بتلبية حاجات ورغبات الزبائن، من خلال إنتاج سلع وخدمات بخصائص محددة ومستوى معين من التكلفة والجودة والابتكارية. ويمكننا تصنيف الوظائف بالمؤسسة الاقتصادية كالآتي:

**1. وظيفة الإنتاج:** تعتبر وظيفة الإنتاج من أهم الوظائف الممارسة بالمؤسسة، وتضم جميع الأنشطة والمهام الممارسة من طرف العمال، التي تهتم بتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات مصنعة أو نصف مصنعة. ويتم ذلك بتوفير مجموعة من عوامل الإنتاج، المتمثلة في الآلات والمعدات والتجهيزات والمباني والموارد واليد العاملة والأموال... إلخ، والقيام بدمجها وإضافة القيمة لها كي تصبح مفيدة للمستهلكين. وعمليات التحويل هي أنشطة فنية تندرج تحت هندسة الإنتاج، وتختلف حسب مجال عمل المؤسسة وأنماط التكنولوجيا المستخدمة والمتعلقة بالآلات والتقنيات الإنتاجية، بحيث تهتم بتحويل المدخلات إلى مخرجات تنسجم مع رغبات المستهلكين في السوق.

تندرج ضمن وظيفة الإنتاج العديد من الأنشطة والمهام الفرعية، المرتبطة بالحصول على جميع الموارد الاقتصادية وإدارتها بصورة تتحقق معها التكلفة المنخفضة والجودة المرتفعة والوقتية، حيث يمكننا ذكرها في الآتي:

أ. التخطيط الخارجي للموقع: التخطيط الخارجي للموقع نشاط يعني باختيار مكان إنشاء مصنع المؤسسة، الذي يكتسي أهمية إستراتيجية كبيرة، تستمد ماهيتها من إمكانية تخفيض تكاليف الإنشاء وتكاليف التشغيل المختلفة. فموقع المصنع يلعب دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة من عدمه، حيث نجد أن الصناعات الإستخراجية تخضع للمادة الخام بالدرجة الأولى، وصناعة المشروبات تخضع للمياه، وصناعة الألمنيوم تخضع للطاقة الكهربائية. لذلك فإن اختيار الموقع بطريقة سليمة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار بعض المقتضيات التقنية، كالقرب من مكان جلب المادة الخام وكذا الأسواق، كل ذلك من أجل تقليص التكاليف وتعظيم الربح تبعا لذلك.

ب. التنظيم الداخلي للمصنع: التنظيم الداخلي للمصنع أو التخطيط الداخلي للتسهيلات عبارة عن نشاط يعني بتحديد الموقع النسبي للآلات المستعملة في الإنتاج. فهو إذن نشاط يهتم بإيجاد أفضل توليفة لموقع الأقسام التي تتكون منها ورشة المؤسسة، والتي يتحقق في ظلها الاستغلال الأمثل للعمال والمعدات والمساحات. تكتسي أنشطة التخطيط الداخلي للتسهيلات أهمية بالغة، نظرا لأثرها الكبير على التكاليف الإجمالية للإنتاج، ودورها أيضا في الحصول على منتجات ذات جودة مرتفعة، بالإضافة لتقليل الزمن الضروري لأداء عمليات التحويل الإنتاجي، الأمر الذي من شأنه أن يقود المؤسسة للتمتع بمزايا تنافسية على حساب منافسيها تجعلها تحقق أقصى الأرباح.

ج. تخطيط الطاقة الإنتاجية: ترتبط الطاقة الإنتاجية بعمليات التنبؤ بالطلب على مختلف

المنتجات والخدمات. حيث تشير مجموعة من القرارات المرتبطة بكمية الإنتاج للمؤسسة، خلال المدى الطويل والمتوسط والقصير.

د. تصميم المنتج والعملية: ترتبط عملية تصميم المنتج بطبيعة النظام التحويلي وما يتضمنه من

عمليات إنتاجية. لذلك فإن تصميم النظام الإنتاجي يعتمد على طبيعة تصميم المنتج، لأن تكلفة الإنتاج وجودته ووقتته يرتبطون جميعهم بطريقة ترابط العمليات والأنشطة المتداخلة واللازمة للحصول على منتج نهائي بمواصفات محددة وخلال زمن معين.

هـ. التخطيط الإجمالي للإنتاج: التخطيط الإجمالي للإنتاج عملية تعنى بوضع خطة الإنتاج

الإجمالية، التي تتضمن تحديد كمية المنتجات والخدمات الواجب إنتاجها، خلال فترة زمنية عادة ما تتراوح بين 03 و18 شهر (أي على المدى المتوسط). فهو إذن نشاط يرمي لتحقيق الموازنة بين الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في المدى المتوسط وحجم الطلب على منتجاتها. فأنشطة التخطيط الإجمالي للإنتاج تشتمل في بادئ الأمر على التنبؤ وتقدير الطلب على المنتجات والخدمات، ثم مرحلة إعداد الخطة الإجمالية التي تستند في صلبها إلى نتائج التنبؤ بالطلب، ثم مرحلة تخطيط الطاقة الإنتاجية خلال الأمد المتوسط الأجل بشكل ينسجم والتخطيط الطويل الأجل، ثم مرحلة تجسيد ما تم التخطيط له مسبقاً.

و. جدولة الإنتاج: جدولة الإنتاج تعني تحديد جميع الأنشطة والعمليات اللازمة للحصول على

المنتجات والخدمات وتواريخ الانتهاء من إنتاجها، وخلالها يتم اتخاذ مجموعة من الأوامر الفعلية المتعلقة بالمنتجات المراد تصنيعها.

ز. الإنتاج في الوقت المحدد: يعرف الإنتاج في الوقت المحدد "JIT" على أنه نظام يقوم على

مبدأ توصيل جميع المواد الأولية والتوريدات والمنتجات النصف المصنعة إلى المصنع وقت الحاجة إليها. أي عند حلول الزمن الفعلي لاستخدامها بنقل المنتجات والخدمات إلى العملاء مباشرة

عند الإنتهاء من العمليات الإنتاجية. بذلك فإن المؤسسة لا تحتاج لعمليات التخزين، الأمر الذي يضمن الإلغاء التام لفترات الانتظار والتخزين خلال مرحلة ما قبل الإنتاج وبعدها.

**2. وظيفة التسويق:** يعرف التسويق على أنه مجموعة من العمليات والأنشطة التي يمارسها الأفراد بالمؤسسة، من أجل تسهيل وتسريع التعاملات والمبادلات بالأسواق. حيث يركز التسويق على دراسة إحتياجات المستهلكين، بتكثيف الجهود نحو توقع رغبات العملاء وتقديم سلع وخدمات تحقق أكبر إرضاء ممكن لهم. فالتسويق يقوم على الخطوات والجهود التالية:

- ✓ التعرف على فئة الزبائن المستهدفين.
- ✓ التعرف على خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الشرائية.
- ✓ التعرف على رغباتهم ومستويات تطلعاتهم.
- ✓ توجيه جهود أفراد المؤسسة نحو تصنيع المنتجات والخدمات التي ستشبع رغبات المستهلكين بكفاءة وفعالية.
- ✓ توجيه جهود أفراد المؤسسة نحو إعلام العملاء بتوفر السلع والخدمات وبخصائص ومواصفات محددة.
- ✓ القيام بتوجيه أفراد البيع بالمؤسسة تجاه إستعمال الأساليب التسويقية المناسبة لكل منتج وخدمة ومستهلك.
- ✓ توجيه جهود أفراد المؤسسة نحو تقدير وقياس مستويات رضا المستهلكين.
- ✓ توجيه جهود المؤسسة نحو أساليب تحسين ورفع رضا الزبائن، من خلال الإحتفاظ بهم وزيادتهم.
- ✓ إختيار السياسة التسعيرية الملائمة.

من التعريف السابق، نستنتج أن وظيفة التسويق بالمؤسسة تشمل جميع الأنشطة والعمليات التي تمارس بهدف التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرقبين، من أجل تجسيد ذلك

على شكل منتجات وخدمات تشبع وتلبي طلبات الزبائن والتي تباع لهم بسعر مناسب. بالإضافة إلى الأنشطة المتعلقة بالإعلان والترويج، حيث تشمل قسم البيع وقسم بحوث السوق والمستهلك وقسم الإعلان والترويج. يمكننا ذكر وتبويب مهام وظيفة التسويق في خمسة مراحل وخطوات أساسية هي:

✓ فهم السوق واحتياجات المستهلكين.

✓ تصميم إستراتيجية تسويق يقودها العملاء.

✓ إعداد خطة وبرنامج تسويق.

✓ إستخلاص قيمة من العملاء.

✓ حصد المكافآت من المستهلكين في صورة مبيعات وأرباح وحقوق ملكية طويلة المدى.

### 3. وظيفة التمويل: مرت الوظيفة المالية بمراحل عديدة إلى غاية وقتنا الحالي، حيث تحولت مسؤولية

المدير المالي بالمؤسسة من الحصول على الأموال الضرورية للمشروع، إلى إستخدامها إبتداء من منتصف القرن العشرين، إنطلاقاً من مفهوم تدفق الأموال كأداة لتحليل عمل الإدارة الداخلية للمشروع. لينصب الاهتمام في الآونة الأخيرة بالسياسات والقرارات المالية المؤثرة على قيمة المشروع، أي خطر حدوث تباين بين الإيرادات الفعلية والإيرادات المتوقعة.

يعتمد القائمون على الوظيفة المالية بالمؤسسة الاقتصادية على التحليل المالي، كأداة لدراسة وضعيتها المالية بدقة. حيث يعرف هذا الأخير بأنه مجموع العمليات التي تهتم بدراسة البيانات والمعلومات المالية المتوفرة بالقوائم المالية وتفسيرها، من أجل معرفة وتقييم مركز المؤسسة المالي، وتكوين قاعدة بيانات تسهل عملية إتخاذ القرارات الاستثمارية في المستقبل. وبصفة عامة، يمكن القول أن الوظيفة المالية تهدف لتحقيق الكثير من الأهداف المتباينة، التي يمكننا ذكرها في الآتي:

✓ دراسة وتحليل الإحتياجات المالية للمشاريع التي تنفذها المؤسسة، تبعاً لسياستها

وإستراتيجيتها وخططها المتبناة.

✓ دراسة الفرص المتاحة للحصول على الأموال اللازمة بمختلف مصادرها، ومقارنتها ببعضها البعض لتحديد أحسن مصدر من حيث التكلفة والمردودية.

✓ تسيير الخزينة النقدية للمؤسسة، وضمان الحفاظ على السيولة المالية المتوفرة.

✓ التسجيل المحاسبي لتدفق الأموال بالمؤسسة، ومتابعتها وتحديد طرق إستخدامها.

✓ المساهمة في إتخاذ القرارات الإستثمارية الرشيدة، التي من ضأنها ضمان تعظيم الأرباح على المدى القصير والمتوسط والطويل.

✓ معرفة مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها وفقا للآجال الزمنية المحددة.

✓ تحديد مختلف العوائد الممكن تحقيقها بالنسبة لكل منتج، ومستويات المخاطرة المرافقة لها.

**4. الوظيفة التمويئية:** تعرف وظيفة التموين بأنها مجموعة من العمليات والمهام والأنشطة التي تهدف

لتأمين احتياجات المؤسسة من المواد الأولية ووسائل الإنتاج اللازمة، أي من مختلف عناصر المخزون.

فالطلب على أي منتج أو خدمة من قبل الزبون سيؤدي إلى إحداث كومة من الطلبات على مختلف

المواد الأولية الداخلة في تصنيعها، لذلك كان من الضروري قيام الإدارة المسؤولة عن المشتريات

بالتنسيق مع إدارة الإنتاج بتوفيرها، ليس مسبقا وإنما بحلول زمن الحاجة للمواد لاستعمالها في العملية

الإنتاجية. يكلف القائمون بالوظيفة التمويئية داخل المؤسسة بأداء مجموعة من الحسابات الأساسية،

لتحديد مختلف المواد الأولية والوسائل والأجزاء النصف مصنعة التي تدخل ضمن العملية الإنتاجية،

وذلك من حيث الكمية والتوقيت المناسبين لاقتنائها واستخدامها في الحصول على المنتجات

والخدمات التي تعمل على تسويقها.

تتضمن وظيفة التموين مجموعتين رئيسيتين من الأعمال المترابطة فيما بينها، بحيث تكمل كل

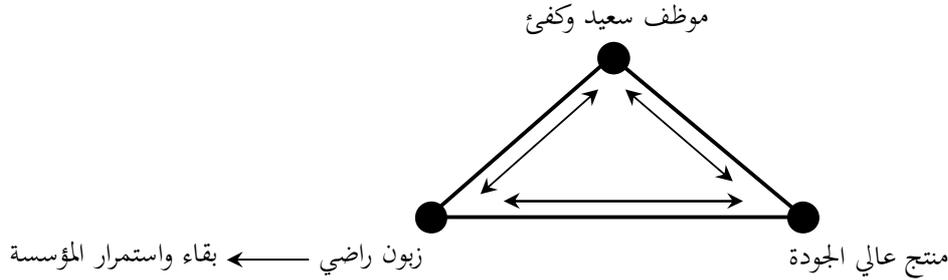
مجموعة الأخرى، هما:

أ. وظيفة الشراء: يقوم القائمين هذه الوظيفة بمعالجة مختلف طلبيات شراء المواد من الموردين، ومتابعتها إلى غاية دخولها لمخازن المؤسسة. حيث يعملون على إختيار الموردين وتحديد طريقة التوريد الملائمة وتقديم أوامر الشراء لهم ومراقبة كمية وجودة المشتريات.

ب. وظيفة التخزين: يتم من خلال هذه الوظيفة الإعتناء بالمواد ومختلف المشتريات والسلع والخدمات المصنعة. حيث تضم مجموعة من الأنشطة التي تبدأ بمراقبة المواد عند دخولها للمخزن، بالتأكد من مطابقة ما دخل ماديا مع المواد المسجلة في الفواتير المستلمة، ثم المحافظة على المخزونات، وترتيبها وتنسيقها وترميزها ومتابعة حركتها بالإعتماد على طرق متابعة المخزونات المتمثلة في: طريقة **FIFO** (ما دخل أولا يخرج أولا) وطريقة **LIFO** (ما دخل أخيرا يخرج أولا) وطريقة التكلفة الوسيطة المرجحة.

**5. وظيفة الأفراد**: ويطلق عليها حاليا وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تشتمل على الأنشطة المسؤولة عن توفير الأفراد المؤهلين والراغبين في العمل، أي مواجهة حاجة المؤسسة للأفراد من عمال وموظفين ملائمين. فالموارد البشرية مصطلح يطلق على جميع الأفراد الذين يشتغلون بالمؤسسة، من رؤساء ومرؤوسين، والذين قامت إدارة المؤسسة بتوظيفهم لأداء مختلف الأنشطة والمهام الضرورية لإنتاج القيمة للمستهلكين. وهم في سياق ذلك يشتغلون في إطار وجود ثقافة تنظيمية تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من السياسات والأنظمة والخطط والإجراءات المنظمة لمهامهم وأدائهم لمختلف الوظائف. وهم في سياق ذلك يتقاضون مقابل ذلك مزايا ورواتب وأجور متنوعة. ومع إزدياد الإهتمام بالجودة الشاملة، ظهر مفهوم جديد يتمثل في مثلث الجودة، الذي يضم موظف كفو وسعيد، منتج عالي الجودة وخدمة عالية المستوى للزبائن، زبون راضي، والشكل الموالي يوضح ذلك.

### مثلث الجودة



**1.5. مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية:** ينظر لإدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة أساسية في المؤسسات، تهدف لتحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية، من خلال إستراتيجية تتضمن جملة من السياسات والممارسات المتنوعة، بكيفية تتوافق مع الإستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة. تعرف إدارة الموارد البشرية كذلك بأنها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد المشتغلين بالمؤسسة. أي أنها وظيفة تتضمن الأنشطة الرئيسية التالية:

✓ التخطيط: حيث يشمل وضع الأهداف والمعايير، بالإضافة لتحديد وتحديث القواعد والإجراءات اللازمة، والخطط لمواجهة الأحداث المستقبلية.

✓ التنظيم: ويتضمن تحديد مهام الأفراد، وتوزيعهم على مختلف أقسام المؤسسة، بمنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز أعمالهم، وضمان وجود مستويات التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة سابقا.

✓ التوظيف: وتتضمن تحديد مواصفات الأفراد اللازم توظيفهم بالمؤسسة، إنطلاقا من استقطابهم واختيارهم ووضع معايير الأداء، وتحديد مرتباتهم وأجورهم ومضمون برامج التدريب الضرورية.

✓ القيادة: وتشمل توجيه الأفراد نحو إنجاز أعمالهم بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية ووفقا للمعايير المحددة. أي رفع معنوياتهم وتحسين دافعيتهم للعمل.

✓ الرقابة: بعد وضع المعايير المناسبة لتحقيق الأهداف وبلوغها، تأتي الرقابة كمرحلة للتأكد من مطابقة الأداء الفعلي للعمال مع الأداء المعياري. مع ضرورة إتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود خلل.

كذلك، فإن إدارة الموارد البشرية تشير إلى جملة السياسات والممارسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالجوانب البشرية، التي تحتاجها الإدارة لأداء وظائفها على أتم وجه. حيث تشمل تلك السياسات ما يلي:

✓ تحليل الوظائف وتحديد طبيعة عمل كل فرد.

✓ إستقطاب الكفاءات وتخطيط الإحتياجات من اليد العاملة.

✓ إختيار وتعيين الكفاءات.

✓ تدريب وتوجيه الأفراد الجدد.

✓ إدارة أجور ومرتببات الأفراد وتحديد مكافآتهم.

✓ تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد.

✓ تقييم الأداء.

✓ تحديد مختلف قنوات الإتصال بالمؤسسة.

✓ تدريب وتنمية مهارات الأفراد.

✓ تدعيم وتحسين ولاء الأفراد للمؤسسة.

**2.5. أهداف إدارة الموارد البشرية:** يمكننا تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط الرئيسية

التالية:

أ. تحقيق الكفاية الإنتاجية: ويتم ذلك من خلال دمج مختلف الموارد الاقتصادية المتوفرة، أي

دمج الموارد المادية بالموارد البشرية. بحيث تتحقق الكفاية الإنتاجية بالإستغلال الأمثل للموارد

المادية من قبل المورد البشري، بتعظيم قيمة المخرجات (من حيث الجودة والوقتية) إنطلاقاً من نفس قيمة المدخلات (أي التحكم في مستويات التكاليف وتخفيضها).

**ب. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:** تعتبر الفاعلية عنصراً مكملاً للكفاية الإنتاجية لضمان تحقيق التمتع التنافسي للمؤسسة. أي أن الإستخدام الكفئ للموارد المتوفرة يجب أن يتم أخذاً بعين الاعتبار الجودة المرتفعة والابتكارية والوقتية للمخرجات، لضمان تلبية احتياجات المستهلكين ورغباتهم وتوقعاتهم. ففاعلية الأداء التنظيمي تقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بحملات تدريب وتأهيل وتوعية للأفراد، لضمان حل جميع المشاكل المرتبطة بالجودة والابتكارية والوقتية.

**ج. الإلتزام بتحقيق الأهداف الإجتماعية بما تتضمنه من مسؤولية أخلاقية،** حيث يتم ذلك من خلال تحقيق إحتياجات الأفراد تجاه المؤسسة كتنظيم، والتقليل من آثاره السلبية.

**د. مساعدة الأفراد بالمؤسسة على تحقيق أهدافهم الشخصية،** من أجل الحفاظ عليهم والرفع من معنوياتهم، وزيادة مستويات ولائهم وانتمائهم للتنظيم.

**3.5. مهام إدارة الموارد البشرية:** تندرج في إطار إدارة الموارد البشرية العديد من الأنشطة والمهام، التي يمكننا ذكرها وشرحها في الآتي:

**أ. تحليل الوظائف:** وهو الإجراء المستعمل في تحديد واجبات كل قائم على وظيفة بالمؤسسة، بالإضافة لمجموعة المهارات اللازم توفرها في الفرد شاغل الوظيفة. وينتج عن هذا التحليل معلومات عن متطلبات شغل الوظيفة، التي يتم الاعتماد عليها في إعداد وصف وتوصيف الوظيفة.

**ب. الإستقطاب وتخطيط اليد العاملة:** يعتبر تخطيط اليد العاملة أول خطوة في عملية الاستقطاب والإختبار. وهو عبارة عن عملية إعداد الخطط الضرورية لشغل الوظائف

الشاغرة، التي من الممكن أن تواجه المؤسسة حاجة إليها في المستقبل، إنطلاقاً من تحليل

الوظائف الجديدة. أما الإستقطاب فهو عملية مترابطة، تتألف من جملة الإجراءات التالية:

✓ القيام بالتنبؤ وتخطيط اليد العاملة، من أجل تحديد واجبات ومهام كل وظيفة يراد شغلها مستقبلاً.

✓ تعيين مصادر الحصول على المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة (داخليا وخارجيا).

✓ مطالبة الراغبين في شغل الوظيفة باستيفاء النماذج المقترحة لشغل الوظائف، ومطالبتهم أيضا باجتياز مقابلة شخصية.

✓ الاعتماد على مختلف أساليب الإختبار، كالإمتحانات والكشف الطبي، لتحديد مدى إنسجام طالب الوظيفة مع متطلبات شغلها.

✓ القيام بإرسال طلاب الوظيفة الذين تتوفر فيهم الشروط إلى المشرف المسؤول عن الوظيفة المراد شغلها.

✓ إتاحة الفرصة لطلاب الوظيفة المختارين للمرور بمقابلة أو أكثر مع المشرفين وجميع الأطراف ذات العلاقة بالوظيفة المعنية، من أجل تحديد الموقف النهائي من كل مترشح.

**ج. إختيار واختبار الأفراد:** إختيار واختبار العمال عبارة عن عملية إنتقاء أفضل المترشحين

المستقطبين، لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة. حيث يتم إختيارهم وفقا لشروط ومواصفات محددة يجب توفرها في طالب الوظيفة، على أن يتم تحديد تلك الشروط (تسمى معايير الإختبار)، من خلال تحليل وتوصيف الوظائف. بذلك فإن عملية الإختبار عبارة عن تنبؤ مستقبلي بمدى نجاح أو إخفاق المتقدمين للتوظيف، من ناحية أدائهم وسلوكهم.

**د. إجراء مقابلات التوظيف:** تعرف المقابلة بأنها تتضمن مجموعة من الإجراءات المصممة

بغرض التنبؤ بأداء الأفراد المراد توظيفهم، وذلك اعتماداً على جملة من التصرفات الظاهرية

التي يتخذها المترشح للوظيفة عند إجابته على الأسئلة الموجهة له. وهي تنقسم إلى سبعة أنواع رئيسية هي: المقابلات الموجهة، المقابلات الغير موجهة، المقابلات الموقفية، المقابلات المتتابعة، المقابلات الجماعية، مقابلة الضغوط ومقابلة تقييم الأداء.

**هـ. تدريب وتنمية الأفراد:** يقصد بالتدريب والتنمية مجموعة الطرق المستخدمة في إمداد الأفراد الحاليين أو الجدد بالمهارات الضرورية لممارسة أنشطتهم بكفاءة وفعالية. حيث يتكون أي برنامج تدريبي من خمسة خطوات أساسية هي: 1- تحليل الإحتياجات التدريبية 2- تصميم معينات التدريب 3- إختبار مدى صحة مضمون البرنامج التدريبي 4- تنفيذ البرنامج التدريبي 5- تقييم البرنامج التدريبي.

**و. تقييم الأداء:** تقييم الأداء عبارة عن نظام رسمي، تصممه إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، بحيث يتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات العلمية التي بموجبها يتم تقييم أداء كل الأفراد، سواء رؤساء أو مرؤوسين. إذ تتم عملية تقييم الأداء من خلال خبراء في كل مستوى إداري بالمؤسسة، بمتابعة سلوك وأداء العمال والموظفين عند ممارستهم لأنشطتهم خلال فترة زمنية محدودة ومستمرة، يجمعون خلالها، عن طريق الملاحظة المباشرة، كل المعلومات المتعلقة بمجهوداتهم ومهاراتهم. ليتم في النهاية تحديد مستوى أداء كل فرد، بتوضيح نقاط القوة والضعف في ممارسته بمهامة، من أجل مكافأته بشكل عادل ومناسب. تبدأ عملية تقييم الأداء بتصميم نظام التقييم، ثم شرحه لجميع الأفراد بالمؤسسة، ثم قيام المقيمين بمتابعة أداء المقيمين بشكل مستمر ومضبوط، ثم مقارنة الأداء الفعلي للعمال بالمعايير المحددة في مرحلة تصميم نظام تقييم الأداء، ليتم وضع تقرير يتضمن النتائج النهائية لتقييم كل فرد، لتختتم العملية بإجراء مقابلة بين المقيّم والمتقّم، من أجل شرح نتائج عملية التقييم وتوضيح جوانب قوة وضعف كل موظف وعامل على حدى.

ز. إدارة المسار الوظيفي للأفراد: يقصد بالمسار الوظيفي جميع المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد في حياته الوظيفية ويتدرج خلالها. حيث أن الأفراد يتفاوتون في مستويات رضاهم عن مساهمهم، فقد يتطابق ما حققوه من إنجازات مع طموحاتهم، وقد يحدث العكس في حالة إحساسهم بأن مساهمهم الوظيفي لم يساهم في تجسيد ما يريدون الوصول إليه. وتبعاً لذلك تحول إهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد إلزام الموظف بتقديم الولاء للمؤسسة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي، إلى ضرورة تقديمهم لمستويات مرتفعة من الأداء مقابل الحصول على فرد تدريبي وتنموي تجعلهم يحتفظون بمكانة متميزة في سوق العمل، وذلك في إطار ممارسة أنشطة إدارة المسار الوظيفي للأفراد.

ح. تصميم نظام الأجور والمرتبات: تعتبر الأجور والمرتبات بمثابة تعويض للعامل أو الموظف بسبب إشتغاله بوظيفة محددة داخل المؤسسة. حيث تتضمن تلك التعويضات جزئين أساسيين هما: المدفوعات المالية المباشرة بمختلف أشكالها والمدفوعات المالية غير المباشرة كالتأمينات والإجازات مدفوعة الأجر. وهي تدفع بطريقتين، إما على أساس مدة العمل بالمؤسسة أو على أساس معدلات الأداء المحققة. تبعاً لذلك، توجد أربعة عوامل تؤثر في تصميم نظام الأجور والمرتبات بالمؤسسة هي: الإعتبارات القانونية، النقابات العمالية، السياسة المتبعة في التعويضات بالمؤسسة والعدالة المرجو تحقيقها عند منح الأجور والمرتبات.

ط. تصميم نظام الحوافز: تهتم أغلب المؤسسات بتصميم نظام فعال للحوافز، إنطلاقاً من أهمية الدافعية في تحريك جهود الأفراد، وتحقيق الفعالية في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف. تنقسم الحوافز من ناحية مادتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، أما من ناحية أثرها على الفرد فتتنقسم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية. تبعاً لذلك، تنقسم أنظمة الحوافز إلى:

✓ أنظمة حوافز فردية.

✓ أنظمة حوافز جماعية.

✓ أنظمة حوافز تنظيمية.

ي. تصميم نظام أمن وسلامة الأفراد: توجد العديد من الأسباب التي تؤثر على أمن وسلامة

العمال عند أدائهم لمهامهم بالمؤسسة، كظروف العمل والمخاطر المرتبطة به والتوتر العصبي الناتج عن ضغوط الحياة. لذلك تلجأ الإدارة، في سعيها للحفاظ على أمن وسلامة الأفراد، لقياس معدلات السلامة، حيث يوجد أسلوبين رئيسيين هما:

لذلك المدراء والمشرفون والمتخصصون في الأمن والسلامة لتصميم برامج، تهدف أساسا لتوفير شروط الصحة للعمال، من خلال تجنب وقوع مختلف الحوادث والإصابات.

✓ معدل تكرار الحوادث: ويستخدم في معرفة عدد الإصابات التي تصيب العمال،

وتسبب لهم إعاقة جسدية.

✓ معدل شدة الإصابة: ويقصد بها شدة خطورة الإصابة التي يتعرض لها العمال عند

ممارستهم للأنشطة، من خلال إمكانية تعرضهم لإعاقات جسدية متفاوتة.

**6. وظيفة البحث والتطوير**: يعرف الابتكار بأنه نشاط يهدف للوصول لمنتجات أو خدمات أو

أساليب وطرق إنتاجية أو إدارية جديدة. والابتكار تبعا لذلك هو نتاج لعمليات البحث والتطوير التي يمارسها الأفراد المتخصصون داخل المؤسسة، بالمخبر المتخصص حسب طبيعة نشاطها والمنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين. حيث نجد أن أغلب المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحالي تمارس وظيفة البحث والتطوير، التي تشتمل على الأنشطة الرامية إلى ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبي رغبة لدى المستهلك في السوق. فالإنتاج الجديد يعتبر هدفا رئيسيا لعمليات البحث والتطوير في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وهو يصنف ضمن ثلاثة فئات هي:

أ. منتجات الابتكار الجذري: وهي منتجات تكون مبتكرة وفريدة ولم يسبق التوصل إليها،

كأدوية علاج بعض الأمراض المزمنة.

**ب. منتجات الإبتكار التدريجي:** وهي منتجات ناتجة عن بعض التغييرات في المنتجات الحالية، ليتم تمييزها وجعلها تتضمن خصائص وظيفية جديدة أو مبتكرة.

**ج. المنتجات المقلدة:** وهي منتجات جديدة بالنسبة للمؤسسات التي تنتجها، بسبب قيامها بتصنيعها لأول مرة، غير أنها معروفة ومتداولة في الأسواق.

تمر عملية إبتكار وتطوير المنتجات والخدمات بمجموعة متسلسلة من المراحل المتكاملة، والتي يمكننا ذكرها في الآتي:

**أ. مرحلة توليد الفكرة:** يتم في هذه المرحلة عرض مختلف الأفكار التي تستهوي المستهلكين في السوق، نظرا لكونها تتضمن تلبية مجموعة من الحاجات والرغبات، والتي من الممكن تحويلها لمنتجات أو خدمات. ويتم ذلك بواسطة فريق يضم مديرين متخصصين في جميع وظائف المؤسسة، لضمان قبول أفكار المنتجات الأكثر مصداقية من حيث الطرح والتكلفة والجودة. أما بالنسبة للأفكار المرفوضة فيتم إرجاعها، من أجل تطوير المفاهيم التي تتضمنها، وإعادة طرحها للتقييم.

**ب. مرحلة تنقية وتصفية المشروع:** تستمر هذه المرحلة لمدة شهر أو شهرين، يتم خلالها صياغة البيانات والمعلومات التي تم تطويرها في المرحلة الأولى، وذلك بكيفية تمنح القدرة للإدارة العليا لتقييم تلك المشاريع المقترحة لإختيار أنسبها. حيث تتطلب هذه المرحلة ضرورة تطوير خطة متعلقة بالمشروع، تتضمن معلومات مفصلة عن الحصة السوقية التي يمكن تحقيقها والإيرادات المحتملة وتكاليف الإنتاج.

**ج. مرحلة تنفيذ المشروع:** يتم خلال هذه المرحلة القيام بوضع التصاميم المناسبة للمنتجات والخدمات المطورة، وتحويلها لقسم التصنيع من أجل إنتاجها وفقا لكميات الطلب عليها، ومن ثم نقلها للأسواق وبيعها.