

## المحاضرة الثامنة: وظائف المؤسسة الاقتصادية

## أولاً: وظيفة الموارد البشرية

**1. مفهوم الموارد البشرية:** تعني جملة الأفراد الذين يتميزون بقدرات جسمانية وعقلانية في العمل ، ويمكن تشجيعهم وتحفيزهم على زيادة فعالية أدائهم، أي أنهم المجموعات القادرين والراغبين في أداء العمل ، ومن الضروري توفر صفتي الرغبة والقدرة لدى الأفراد ، لأنهما متلازمتان ومكملتان لبعضهم حتى يتحقق العمل وتحقق بالتالي أهداف المؤسسة.

**2. إدارة الموارد البشرية:** مجموع الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية و أهداف العاملين بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، ومنه يتضح ما يلي:

- ✓ أن تسيير الموارد البشرية يرتكز على تخطيط تنظيم توجيه و رقابة الأفراد في المؤسسة؛
- ✓ وجود مجموعة أنشطة متميزة تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الاستراتيجية حيث تشمل تخطيط الموارد البشرية، و استقطاب و توظيف العاملين، و التدريب، و التنمية والتطوير التنظيمي، و تحفيز العاملين، و تقييم الأداء، و تحسين بيئة العمل الملائمة.

**3. مهام وظائف إدارة الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة مهام أوظائف منها:

**3.1. تحليل العمل (وصف وتوصيف الوظيفة):** حيث يتمثل في تحديد واجبات ومهام ومسؤوليات وظائف المؤسسة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سيشغلها أو يعين فيها (التعليم، المهارات، نمط الشخصية..).

**3.2. تخطيط الموارد البشرية:** تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية للفترة الحالية، وكذا خلال الفترات القادمة من حيث أعدادها ونوعياتها ويجري ذلك في ضوء نتائج تحليل وتوصيف الوظائف.

**3.3. الاستقطاب الاختيار والتعيين:** تسعى المؤسسة الى استقطاب (جذب وترغيب المورد البشري للتقدم وطلب التوظيف بالمؤسسة) اليد العاملة من سوق العمل لملء الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، ثم تقوم بانتقاء أحسن المتقدمين طالبي التوظيف بالمؤسسة وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تحليل وتوصيف العمل أو الوظائف وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

ثم يتم تأهيل هذه الموارد من خلال تدريبها تدريجيا اوليا من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

**3.4. تدريب و تنمية الموارد البشرية:** تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة و أداء عالي المستوى ومتميز، لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المؤسسة و أهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

أ. التعلم المستمر والتدريب المتواصل: يسعى هذا النشاط إلى أكساب الموارد البشرية مهارات ومعارف جديدة في ضوء تقييم أدائها يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب. التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية الاداء المستقبلي للموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف اعلى مستوى مستقبلا وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

**3.5. التقييم والمراقبة في مجال الموارد البشرية:** تهدف من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أعلى درجة من الانضباط والاحترام بين العاملين وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة من خلال فرض مجموعة من القواعد الأساسية يلزم كل عامل باحترامها منها :

- المواظبة على العمل.
- طاعة أوامر الرؤساء والمسؤولين.
- احترام مواعيد العمل والتقييد بها.

- احترام العاملين في المؤسسة.

وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المندرجة والتي تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى ، والتي تتراوح بين التنبيه والإنذار الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائيا.

**3.6. وظيفة التعويضات:** تقوم ادارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت لتحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة، ومن بين هذه الأنظمة ما يلي:

**نظام التعويض المالي المباشر:** وهو هيكل للرواتب والاجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير على أساسها دفع رواتب واجور الموارد البشرية. نظام المكافأة المالية المباشرة: تقدم للموارد المجددة و الأكثر كفاءة من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية.

**نظام المزايا العينية:** نظام للتحفيز غير المالي وهو عبارة عن خدمات متنوعة مثل التأمين الصحي، الرعاية الاجتماعية، النشاطات الثقافية والترفيهية...  
**3.7 صيانة الموارد البشرية:** وتتكون من نشاطين فرعيين هما:

**أ. توفير السلامة:** من خلال تصميم برامج فنية ادارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث واصابات العمل التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

**ب. توفير الصحة:** من خلال تصميم برامج صحية طبية بيئية تحمي الموارد البشرية من الامراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

**3.8. علاقات الموارد البشرية:** وتتكون من نشاطين فرعيين هما:

**أ. دمج الموارد البشرية:** هذا النشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على وسائل وطرق تهدف إلى تفعيل مشاركة المورد البشري في العملية الانتاجية داخل المؤسسة بدا من المشاركة في عملية التخطيط التي تؤهلهم الى اتخاذ القرارات، بالإضافة الى توفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الانسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، او مع ادارة المؤسسة، وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة.

**ب. علاقات العمل:** ويعرف سابقا بالعلاقات الصناعية، والتي تمثل علاقة المؤسسة من خلال ادارة الموارد البشرية مع النقابات.

**3.9 إدارة المسار المهني:** يعرف المسار المهني أو الحياه المهنية للمورد البشري بالتطور المهني الذي يمر به سواء داخل منصب واحد أو في مناصب متعددة وفي تخصص واحد أو في عدة تخصصات لذلك يظهر تسيير الحياه المهنية للمورد البشري كمطابقة بين احتياجات المؤسسة من حيث القدرات والطاقات الضرورية في كل منصب وبين رغبات وطموحات كل شخص.

وتعرف تسيير المسار المهني أو الحياه المهنية بمجموع النشاطات المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الاحترافي لشخص معين داخل المؤسسة أو خارجها بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذًا بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته.

## ثانيا: الوظيفة المالية:

### 1. تعريف الوظيفة المالية:

الوظيفة المالية هي مجموعة المهام التي تنصب على توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية، وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى وتستعمل ادوات تقنية كمية واخرى نوعية.

بساطة يمكن القول بأنها مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد حاجتها التمويلية، لتمويل برامجها وخططها الاستثمارية وحاجاتها اليومية.

إلا أن مفهوم الوظيفة المالية تغير من كونها مجرد وظيفة تكتفي بتأمين الموارد المالية للمؤسسة إلى وظيفة إدارية أوسع تتطلع إلى التخطيط والرقابة المالية واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل.

### 2. دور الوظيفة المالية: من أهمها:

✓ تقدير وتوفير الاموال اللازمة من الجهات المناسبة وفي الوقت المناسب وبأحسن شروط ممكنة ؛

✓ تخطيط الهيكل المالي للمؤسسة (تحديد المزيج الملائم لمصادر التمويل التي تؤدي إلى خفض تكلفة التمويل) بالإضافة وضع سياسة لتوزيع الأرباح.

- ✓ صرف الاموال واستخدامها بفعالية ( ترشيد استخدامها)؛
- ✓ تحسين التسيير المالي للمؤسسة ؛
- ✓ الرقابة اليومية للعمليات و النتائج المالية؛
- ✓ تقييم المشاريع الاستثمارية، سيما المتعلقة بزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.
- ✓ تحديد نوعية وحجم كل من الأصول الثابتة والأصول المتداولة والتي يتطلب الأمر ضرورة إحلالها وتعديلها أو الاستثمار فيها.
- ✓ معرفة المركز المالي للمؤسسة والوقوف على نقاط القوة والضعف في السياسات المالية المعتمدة، بالاعتماد على التحليل المالي للبيانات المالية، وتقديم اقتراحات وحلول تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها المالية.

### 3. وظائف إدارة المالية بالمؤسسة:

#### 3.1. التخطيط المالي: التخطيط المالي السليم يتضمن عددا من الأنشطة منها:

- دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها،
- تقدير الاحتياجات من الاموال ومجالات استخدامها؛
- تقدير الحاجة للأصول الثابتة والأصول المتداولة خلال الفترة التي يتم التخطيط لها لتلافي الزيادة والنقص في الموارد المالية
- تحديد حجم الأموال الممكن توفيرها من داخل المؤسسة و ذلك الذي يمكن الحصول عليها من خارجها
- تحديد أفضل مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة. وبالتالي أهمية تحديد مصادر التمويل و الحصول على الاموال في الوقت المناسب.

#### 3.1.1. مجالات التخطيط المالي:

يتضمن التخطيط المالي من نوعين من الأنشطة يتعلق الأول بكيفية الحصول على الأموال وإدارتها بينما الثاني يتعلق بإعداد الموازنات التخطيطية التي تعتبر كأدوات تستخدم في التخطيط المالي وهناك نوعين من التخطيط المالي وهما:

أ. التخطيط المالي طويل الأجل: ويغطي المجالات التي ستفكر إدارة المؤسسة الدخول فيها مثل إضافة خطوط إنتاجية جديدة، الخطوط الخاصة بالانضمام أو الاندماج مع مؤسسات أخرى وينبغي التخطيط السليم لهذه الاقتراحات الاستثمارية بما يخدم أهداف المؤسسة.

ب. التخطيط المالي قصير الأجل: يشمل جزئيين متميزين من الموارد المالية الواجب توفيرها جزء يتعلق بتنفيذ الخطة الطويلة الأجل وجزء متعلق بالموارد الضرورية لتنفيذ الاستغلال من مواد اولية وعناصر انتاج وعادة ما تأخذ الخطط قصيرة الأجل شكل الميزانيات التقديرية.

ويعتبر التنبؤ المالي الأداة الرئيسية للقيام بالتخطيط المالي، وهناك العديد من السياسات المالية التي يتعين على المدير المالي بالتعاون مع الإدارة العليا للمؤسسة أن يقوم بتحديددها ومن هذه السياسات: سياسات توزيع الأرباح، سياسات حجم رأس مال العامل الواجب استخدامه، سياسة الائتمان.

3.2. التنظيم المالي: تمارس الادارة المالية وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الاداء المالي وتحقيق الاهداف بصورة أكثر اقتصادية.

ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الادارة لتحقيق أهدافها المالية من خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق اسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات ويأتي الانجاز الجيد للعملية المالية في المؤسسة عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية.

3.3. الرقابة المالية: ويقصد بها تتبع ودراسة الاعمال السابقة وكذا الاعمال الحالية للتأكد من أن حركة الاموال تسير طبقا للخطة الموضوعة ويشمل ذلك وضع معايير ومقاييس رقابية محددة لمقارنة الانجاز الفعلي مع المخطط له وتحديد الانحرافات المتوقعة ومعرفة أسبابها بقصد تصحيحها في الوقت المناسب.

وتقوم الرقابة المالية على استخدام الميزانية التقديرية كأساس لقياس الاداء المالي وتصحيح الانحرافات، بالإضافة إلى النسب المالية، بالإضافة إلى المراجعة المالية سواء الخارجية عن طريق خبراء في المحاسبة والمراجعة للتدقيق ومراجعة القيود المحاسبية والمستندات المالية، او المراجعة الداخلية من طرف موظفي المؤسسة للتأكد من صحة الحسابات و البيانات المالية.

#### 4. القرارات المالية:

##### 4. 1. قرار الاستثمار: يتضمن ما يلي:

- الموازنة بين الإيراد المتوقع وهامش الخطر عند تخصيص رأس المال للمشاريع الاستثمارية.
- تسيير الأصول المتداولة، أي تحديد الحجم الأمثل من رأس المال العامل:
- إذا كان حجم رأس المال العامل أقل من المستوى المطلوب هذا يعني أن المؤسسة في حالة عدم ملاءة مالية.
- أما إذا كان حجم رأس المال العامل أكبر من الحجم المطلوب فإن هذه الأموال تعتبر أموالاً مجمدة،

##### 4. 2. قرار التمويل: عموماً فإن قرار التمويل يقيم الاحتياجات المالية للمؤسسة، و يبحث في كيفية الحصول على وسائل التمويل يبحث يحدد هيكل التمويل

الملائم واختيار الطريقة المثلى للتمويل هل تستخدم المؤسسة التمويل الذاتي؟ وما هي انعكاساته؟ أم أنها تلجأ إلى الديون طويلة الأجل؟  
و للحكم على ملائمة الديون طويلة الأجل أو المتوسطة نقارن بين معدل الفائدة ومعدل المدودية المتوقع تحقيقه من الأموال المستثمرة.

##### 4. 3. قرار توزيع الحصص: يختص بتقدير نسبة الأرباح واتخاذ القرار بشأن توزيعها على المساهمين والأسس التي تعتمدها المؤسسة في اتخاذ قرار عدم التوزيع،

وقرار توزيع الحصص يؤثر على:

سياسة التمويل: إذا كانت الأرباح الموزعة كبيرة فإن قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي تقل والعكس صحيح.

وتيرة النمو: فتوزيع عوائد مرتفعة يؤدي إلى انخفاض المخصصات اللازمة للإسراع في وتيرة النمو، فإذا كانت هذه المخصصات قليلة فإن ذلك يجعل من وتيرة نمو الأرباح بطيئة والعكس صحيح.

العلاقات التي تربط المساهمين بالمؤسسة: فعندما تقوم المؤسسة مثلاً بتوزيع مقدار محدود من الأرباح على المساهمين يؤدي إلى استيائهم وربما يدفعهم ذلك لبيع أسهمهم، وبالتالي انخفاض سعر أسهم المؤسسة في السوق المالية.

#### 5. أهداف الإدارة المالية (الوظيفة المالية):

5. 1. هدف الإدارة (المديرون): عادة ما يعتبر المدير الوكيل لأصحاب المؤسسة أو مالكيها، ولهذا فهو يسعى دوماً إلى خدمة ورعاية مصالحهم، ثم مصالحه، أي تحقيق الهدف المسطر من قبل هؤلاء الملاك، ثم محاولة الحصول على أكبر أجر ممكن من خلال النتائج المحققة، كما تعمل على تحسين ظروف العمل، الأجور، ونوعية المنتجات.

5. 2. هدف الملاك: الملاك يسعون دائماً إلى تعظيم القيمة السوقية لأسهم مؤسستهم، وهو ما يعبر عنه أحياناً بتعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروتها.

5. 3. هدف العاملين: يسعى العاملون إلى تعظيم ثروتهم فالموارد المالية المتاحة لا ينبغي أن تخصص بالكامل لاقتراحات استثمارية تهدف فقط إلى تعظيم الربح و ثروات الملاك، بل ينبغي تخصيص جزئ منها لمجالات تساهم في تعظيم ثروات العاملين كرفع مستوى الأجور والاستثمار في برامج الأمن الصناعي، تحسين ظروف العمل، مع مراعاة عدم التعارض مع أهداف الملاك .

5. 4. هدف تحقيق سيولة كافية: لا يجب على المؤسسة الاحتفاظ بأموال تزيد عن الحد المناسب لان ذلك سيؤدي إلى انخفاض أرباحها نتيجة تجميد الأموال وعدم استثمارها، كما أن قيام المؤسسة باستثمار كل أموالها دون الأخذ بعين الاعتبار مختلف التزاماتها سوف يؤدي إلى انخفاض سيولتها، وبالتالي الإضرار بسمعة المؤسسة الائتمانية.

#### 6. التحليل المالي:

من الأدوات التقنية التي تستعمل في تحليل المعطيات المالية الخاصة باستغلال المؤسسة وبهيكلها المالي الذي يتضمن مصادر الاموال واستعمالاتها فهو عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما قصد الحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم اداء المؤسسات في فترات زمنية مختلفة وتشخيص لأية مشكلة مالية موجودة أو محتملة الوجود.

يستعمل من أجل معرفة الحالة المالية للمؤسسة خلال لحظة أو فترة زمنية معينة من نشاطها وذلك من خلال تحليل الميزانية التي تظهر التغيرات التي تطرأ على الحالة المالية للمؤسسة والتي تنتج عن سياسات مالية متبعة بداخلها.

## 6.1 نتائج التحليل المالي: من بين نتائج التحليل المالي:

- اعطاء حكم على التسيير المالي في المؤسسة ( خلال الفترة المحللة)
- التحقق من المركز المالي للمؤسسة
- اتخاذ قرارات حول الاستثمار أو التمويل
- مقارنة الوضعية المالية العامة للمؤسسة مع مؤسسات أخرى قصد تصحيح الانحرافات
- استعمال مختلف النتائج والمعلومات المالية للدراسات المستقبلية، والتنبيه بالأخطار المالية

### ثالثا: وظيفة التمويل

**1.1 وظيفة التمويل:** تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد التامة الصنع إلى حين بيعها، أي العمل على توفير مختلف عناصر المخزون، المحصل عليها من خارج المؤسسة أساسا بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة طبقا لبرامج وخطط المؤسسة، وهذا يعني أن التوفير بالشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في إطار متناسق وفي الوقت المطلوب.

و تشمل وظيفة التمويل على وظيفة فرعية للشراء، وعلى وظيفة أخرى فرعية للتخزين:

**1.1.1 وظيفة الشراء:** يمكن إدراك مفهوم وظيفة الشراء من خلال التطرق إلى مختلف مهامها ابتداء من إرسال الطلبات إلى الموردين ثم متابعة هذه الطلبات حتى استلام المواد المطلوبة، ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين لاستمرار دورة التمويل في وظيفة التخزين، وقبل دفع الطلبات أو إرسالها إلى الموردين في الواقع، تتقدم بعض المهام الأخرى وبضمها إلى ما ذكرنا يمكن أن نجمع مهام الشراء في النقاط التالية:

- اختيار المورد أو الموردين المناسبين؛
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسب؛
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها؛
- استلام ومراقبة المواد الواردة.

**2.1 وظيفة التخزين:** يعرف التخزين على أنه الاحتفاظ بالمواد لحين الحاجة إليها فهو مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى التنسيق بين التوريدات السلعية واحتياجات السحب الخاصة بمتطلبات النشاط بصورة اقتصادية وفي التوقيت المناسب، وبالتالي يجب أن تتم هذه الوظيفة بكفاءة عالية وبكيفية تؤثر إيجابا على ربحية المؤسسة.

**أ. مهام وظيفة التخزين:** مع وصول أو استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى المخازن تبدأ مهام وظيفة التخزين وهي مجموعة مهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن، للتأكد من موافقة ما دخل ماديا مع ما هو مسجل في الفواتير ثم تحفظ المخزون وترتب، وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، وندرج مجموعة من المهام أهمها:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع.
- وضع الرموز.
- متابعة حركة المخزونات.
- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء.
- القيام بعملية الجرد الحقيقي.

**ب. أسباب التخزين:** من الأسباب التي تجعل التخزين ضروري نذكر منها:

- هناك الكثير من المواد موسمية وبالتالي تخزينها المؤسسة لاستمرار الانتاج وتفادي تغير اسعار هذه المواد في غير مواسمها.
- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة ( نتيجة ظروف اقتصادية مثل: الاحتكارات، سياسية مثل: حروب و قطع علاقات، وطبيعية مثل: تغير مواعيد الاستلام نتيجة عواصف ...).
- عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع: توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تناسب فيها كمية الإنتاج مع هذا الطلب.
- لأغراض المنافسة: توفير مخزون من المنتجات الموجهة إلى البيع بقصد التأثير على السوق، ومنافسة المنتجين أو المؤسسات الأخرى في نفس السوق، وذلك بانتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافس أو التأثير على قدراته.

### رابعا: وظيفة الانتاج

- 1. تعريف الانتاج:** إن مصطلح انتاج يطلق بشكل عام على النشاط الذي يتضمن إضافة قيمة من خلال تحويل مدخلات معينة (مواد خام ، جهود بشرية، أموال وتجهيزات... إلخ) إلى مخرجات قابلة للاستخدام (سلع، وخدمات).
- 2. وظيفة الانتاج:** مجموعة الأنشطة التي تسعى إلى استعمال مختلف عوامل الانتاج من أجل انتاج سلع وخدمات وذلك بتحقيق الاهداف المتعلقة بتخفيض التكاليف واحترام آجال التنفيذ وتحسين نوعية السلع والخدمات.
- 3. إدارة الانتاج والعمليات:** هي عبارة عن النشاط الاداري الذي يؤدي إلى استخدام الأمثل للمدخلات من أجل تحويلها إلى مخرجات بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية وذلك من خلال ممارسة وتطبيق وظائف الادارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف وظيفة الانتاج والمؤسسة ككل.

### 4. التطور التاريخي لإدارة الانتاج والعمليات:

#### 4. 1. الثورة الصناعية:

كان لظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر أثر على ظهور اساليب تكنولوجية جديدة في مجال الانتاج تعتمد على الاستخدام المكثف للآلات بدلا من الافراد في انجاز الاعمال العضلية وعلى تغيير نظام الانتاج من النظام الحرفي إلى نظام المصنع الكبير ومن بين أهم المساهمات التي وضعت إطارا لعملية ممارسة الادارة في المصنع:

**آدم سميث:** أول من لفت الأنظار بشكل منظم إلى الدور الاقتصادي للإنتاج وقدم في كتابه " ثروة الأمم " التخصص في العمل وتقسيم العمل وادراك المنافع الاقتصادية المصاحبة.

**إلي وتني:** قدم الأجزاء المتبادلة، محاسبة التكاليف والرقابة على الجودة طبقها في مصنعه الخاص بالبنادق.

**شارلز باباج:** المهندس والرياضي أول من حاول ادخال الاساليب العلمية في الادارة والانتاج وذلك من خلال كتابه اقتصاديات التصنيع و استخدام الآلات 1852 بين فيه أساسيات دراسة الوقت، نظام البحث والتطوير، البناء الاداري والتنظيم للإدارة اهتم بالعلاقات الانسانية العلاقة بين السعر وحجم الانتاج والربح في السوق، الحوافز، واتفق مع آدم سميث على تقسيم العمل. افكاره كانت تمهيد لدراسات حركة الادارة العلمية.

#### 4. 2. حركة الادارة العلمية:

ترتبط ادارة الانتاج والعمليات بعلاقة وثيقة بحركة الادارة العلمية ولهذا يمكن القول أن التطورات الكبيرة الحاصلة في أساليب و نظم الانتاج حدثت بعد ظهور حركة الادارة العلمية والتي تعتبر امتداد لأعمال سميث و باباج و إلي وتني.

فبالرغم من التطورات الجدرية التي طرأت على أساليب الانتاج خلال حقبة الثورة الصناعية إلا أن الجانب الاداري لم يتطور بنفس الوتيرة بسبب الافتقار لمنهج علمي للإدارة. وتتمثل أهم أعمال رواد حركة الادارة العلمية في:

**أعمال فريديريك تايلور:** مؤلف الكتاب الشهير مبادئ الادارة العلمية 1911م، والذي من خلاله أسس لما يسمى بمنهج الادارة العلمية، (دراسة الوقت والحركة لايجاد أفضل الطرق للعمل بهدف زيادة الانتاجية).

**أعمال هنري فايول:** كان يهدف إلى ترقية مبادئ الادارة و التسيير التي تمارس في المؤسسات فقد قسم فايول وظائف المؤسسة الى ستة وظائف هي: الوظيفة التقنية (عمليات التصنيع والتحويل) **الوظيفة التجارية** (تتولى عمليات الشراء والبيع والتبادل) **الوظيفة المالية، ووظيفة الامن** (امن الاشخاص والتجهيزات)، **الوظيفة المحاسبية** (وتتولى عمليات الجرد، الميزانية، حساب اسعار التكلفة والاحصاء...)، **الوظيفة الادارية** (التخطيط، التنظيم والتنسيق، التوجيه، الرقابة)، بالإضافة إلى مجموعة من المبادئ العامة لإدارة وتسيير المؤسسات.

**فرنك جلبرت:** مهندس صناعي لقب بأب "دراسة الحركة" قدم الكثير في مجال الادارة العلمية من ابرز انجازاته تطوير مبادئ اقتصاد الحركة. **هنري قانت:** مبتكر أحد أشهر الادوات المستخدمة حتى اليوم في مجال الجدولة والمعروفة بخرائط قانت.

**هنري فورد (خط التجميع)** رجل الصناعة الأمريكي ومؤسس شركة فورد لصناعة السيارات استخدم منهج الادارة العلمية بشكل مكثف في **خط التجميع** الذي أسسه في مصنعه كأول خط لتجميع السيارات في العالم واصبح فورد من خلاله رائد عملية التحول للإنتاج الكمي ومن ابرز مفاهيم الادارة العلمية التي اعتمد عليها فورد في تجربته الرائدة تبادلية القطع و تجزئة العمل.

**4. 3. مدرسة العلاقات الانسانية:** انتقد العديد من الباحثين الادارة العلمية لتكيزها على الجانب الفني في تصميم العمل واهمال تأثير العنصر البشري والعلاقات الانسانية في بيئة العمل، نتج عن ذلك منهج مكل للادارة العلمية يعرف ب: منهج العلاقات الانسانية، من أشهر رواده:

**ليليان فلبريث:** الملقبة بأم الادارة الحديثة قدمت خلال ثلاثينيات القرن الماضي الكثير من الدراسات عن المواصفات التي يجب مراعاتها عند تصميم بيئة العمل لكي يستطيع الانسان العمل دون التعرض للاحمال الثقيلة او الارتفاعات او ساعات العمل الزائدة عن قدرته تحمله.

**التون مايو:** ودراساته الشهيرة في مصنع هاوثورن في western Electric خلص فيها الى وجود علاقة قوية بين العوامل الانسانية ونتاجية العمل. **ابراهيم ماسلو:** ونظرياته في تحفيز العاملين والتي تم تنقيحها بواسطة فريديريك هيرتزبرغ.

**دوقلاس وماقريغور:** ودراستهما التطبيقية للمقارنة بين فرضيتين متناقضتين أسماهما X و Y

**وليام كوتشي:** ونظريته Z وتدمج بين منهجين مختلفين في الادارة وهما: المنهج اللياني الحديث ( ذو الخصائص مثل ارتباط العامل بالمنشأة مدى الحياة واتخاذ القرار بالاجماع)، والمنهج الغربي التقليدي ( ذو الخصائص مثل التوظيف قصير المدى والفردية في اتخاذ القرار).

**4. 4. مرحلة انتشار بحوث العمليات:** أثناء الحرب العالمية الثانية ظهرت مجموعة من الاساليب الكمية وطرق التحليل التي تستعمل في الادارة وتعرف هذه الاساليب الكمية ببحوث العمليات أو المدخل الكمي في الادارة ، من اساليبها البرمجة الخطية، تقنية PERT، نماذج صفوف الانتظار، و أساليب التنبؤ الكمية. وقد ساهم في زيادة استخدام نماذج واساليب بحوث العمليات ظهور الحواسيب الآلية.

**4. 5. مرحلة اتساع مجال الخدمات:** لقد أصبح قطاع الخدمات يحتل مكانة هامة في الاقتصاد ويساهم بشكل كبير في الناتج القومي و يستحوذ على عمالة كبيرة، ولقد اتضح أن الكثير من أساليب ادارة الانتاج يمكن استخدامها لحل مشاكل المؤسسات الخدمية اتسع مجال ادارة الانتاج ليشمل قطاع الخدمات، واصبح يستعمل مصطلح ادارة الانتاج والعمليات ( السلع المادية والخدمات) بدل مصطلح ادارة الانتاج.

## 5 أهداف ووظيفة الانتاج:

**5. 1. هدف الكمية (حجم الانتاج):** تطور مفهوم الكمية المناسبة في المؤسسة الانتاجية ففي السابق كان كل ما ينتج يباع ( العرض أقل من الطلب) فكانت المؤسسات تعتمد على المخزون لتغطية السوق في حالة ارتفاع مستوى الطلب، أما حالياً في سوق تسوده المنافسة الشديدة فالمؤسسات تنتج ما يتوقع بيعه فقط وتتفادى المخزون الزائد لأنه يعبر عن كميات زائدة عن حجم الطلب وزيادة في التكلفة النهائية للمنتج.

**5. 2. هدف التكلفة:** على وظيفة الانتاج ضمان أدنى تكلفة ممكنة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة خاصة في القطاعات التي تتميز بمنافسة شديدة، على عكس القطاعات التي فيها احتكارات.

**5.3. هدف الجودة ( النوعية):** تعتبر أهم أداءه لإرضاء الزبون وكسب ولائه وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية من غير السعر هي تقديم خدمات ومنتجات بالجودة المطلوبة.

**5.4 هدف الآجال:** هو الزمن اللازم للإنتاج أو الزمن اللازم لتلبية طلبية ما.

**5.5 هدف خاص بالمرونة:** القدرة على تأقلم وظيفة الإنتاج مع التغيرات الكمية والنوعية للطلب.

**6. المراحل الأساسية لعملية الإنتاج:** يمكن توضيح هذه المراحل من خلال المهام التي يمكن تجميعها في ثلاثة أقسام وظيفية هي:

**6.1. وظيفة الدراسات ( مكتب الدراسات):** يقوم بتوضيح الخصائص الفنية للمنتج و وضع مختلف المخططات و الرسومات و البيانات الضرورية للإنتاج، كما يقوم بتصميم أي وضع نماذج أولية أو نماذج مصغرة للمنتج من أجل تجربتها وتحليل نقاط ضعف المنتج وامكانيات تحسينه، وكذا تحديد وسائل الإنتاج اللازم استعمالها لصنع المنتج الحقيقي.

**6.2 وظيفة الطرق (مكتب الطرق):** وهي متعلقة بكيفية تنفيذ الاعمال ( كيف يتم انجاز المنتج) وهذا يتطلب تحديد:

✓ الاشخاص القائمين بالاعمال

✓ المواد الأولية التي تتطلبها العملية الانتاجية (الجودة والكمية)

✓ الآلات ووسائل الإنتاج الواجب استعمالها

✓ المراحل المختلفة لعملية الإنتاج التي تتطلب تنظيمًا محكمًا ومتسلسلاً للتقليل من الوقت الضائع وبالتالي التخفيض من التكاليف

✓ أوقات الانجاز.

**6.3. مكتب الانجاز أو الأوامر والانطلاق:** يضمن عملية انطلاق الإنتاج من خلال تحديد زمن الانطلاق ومن يقوم بتصنيع المنتج وكم يستغرق من وقت لذلك، ويمكن أن يستعين هذا المكتب بعدة ادوات من أجل ضمان تشغيل امثل كمخططات Gantt وطريقة البرمجة الخطية وطريقة Pert واستعمال برمجيات الاعلام الآلي.

**7. نظام الإنتاج والعمليات:** مجموعة من الأنشطة والعمليات والوسائل التي تتميز بالارتباط والتكامل فيما بينها من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات بأكثر كفاءة وفعالية من خلال عمليات التحويل الانتاجي.

**8. أهداف نظام الإنتاج و العمليات:** حتى يتم الوصول إلى تحقيق الاهداف المتعلقة بإدارة الإنتاج والعمليات من جودة وتكلفة وفي الوقت المناسب يسهر نظام الإنتاج والعمليات على التنسيق مع مختلف الوظائف في المؤسسة على تحقيق عدد من الاهداف التي تعتبر في الواقع عامة وهي لدى كل مؤسسة تحاول البقاء والاستمرار في ظل الظروف العامة لمحيطها وهذه الاهداف وسيطة وتبين مدى ضرورة التنسيق وبدل الجهود لانجاح المؤسسة ككل.

✓ تطوير المنتجات

✓ تطوير طرق الإنتاج

✓ زيادة الإنتاج

✓ تحسين أداء العمال

**9. أنواع أنظمة الإنتاج:** يمكن أن نميز بين عدة أنظمة انتاجية منها:

**9.1. نظام الإنتاج الضخم أو المستمر:** و هو الذي يتم فيه انتاج موحد بوحدة كبيرة، حيث نجد بعض الصناعات تقوم بإنتاج نوع واحد من السلعة باستمرار مثلاً انتاج الزيت أو الصابون، انتاج البنزين .....

**9.2 نظام الإنتاج المتقطع:** بمعنى ان الإنتاج يتم خلال فترات معينة من السنة ويتوقف خلال فترات أخرى أي أنه غير مستمر

**9.3. نظام الإنتاج بالطلبية:** وهو نظام انتاجي يعمل وفق الطلبات التي تقدم من العملاء



### خامسا: وظيفة التسويق

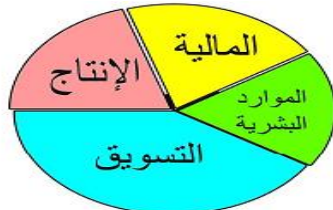
**1. تعريف التسويق:** هناك تعريف عديدة للتسويق سنخص بالذكر منها تعريف كوتلر الموسع والذي يعتبر التسويق آلية اقتصادية و اجتماعية يشبع من خلالها الافراد والجماعات حاجاتهم ورغباتهم عن طريق تبادل منتجات بمنتجات اخرى أو بوحدة نقدية. فقد أصبح لهذا النشاط (التسويق) دورا هاما في التعرف على حاجيات ورغبات السوق وفي العمل على اشباعها عن طريق تصميم السلع وتقديم الخدمات التي تتلاءم مع هذه الحاجات والرغبات واستغلال القدرات الانتاجية لإدارة الانتاج. كما أن المفهوم الحديث للتسويق يعني انه نشاط يبدأ قبل انتاج السلعة ويستمر اثناء عملية الانتاج ويمتد إلى ما بعد عملية البيع، فنجاح المؤسسة أصبح مرهون بحل مشاكل التسويق واشباع رغبات المستهلكين.

### 2. تطور دور التسويق في المؤسسة:

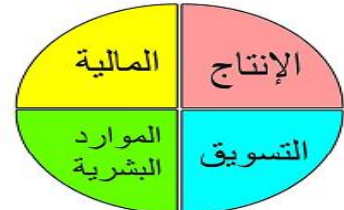
تزايدت أهمية التسويق في المؤسسة منذ ظهوره حيث انتقل من مجرد وظيفة مثلها مثل باقي الوظائف الاخرى بالمؤسسة الى المنسق الاساسي بين المستهلك و وظائف المؤسسة.



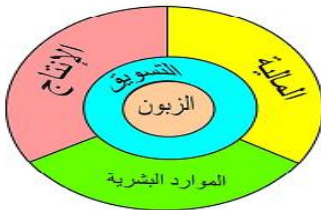
1/ التسويق واحد من بين الوظائف الأربعة للمؤسسة



2/ التسويق أهم من الوظائف الأخرى



3/ التسويق هو الوظيفة الأساسية



4/ التسويق في مركز المؤسسة والمنسق الوظيفة المنسقة



5/ التسويق في مركز المؤسسة

### 3. وظائف التسويق: يمكن تبني تصنيفين لوظائف التسويق :

التصنيف الاول يقسم وظائف التسويق إلى أربعة مجموعات الوظائف الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مجموعة وظائف التبادل (التخطيط للمنتجات الجديدة، الشراء والبيع والترويج)، مجموعة وظائف التوزيع المادي (التخزين والنقل المادي)، ومجموعة الوظائف المساعدة (دراسة السوق و تمويل التسويق).

أما التصنيف الثاني فيصنف وظائف التسويق إلى ثلاث مجموعات والموضحة في شكل مراحل فيما يلي:

### 1. المرحلة التحليلية (marketing d'etudes):

وتتم بتحليل السوق ودراسة كل مكوناتها ودراسة بيئة المؤسسة قبل كل قرار استراتيجي، هذه الدراسة الكمية والنوعية تخص بصفة عامة السوق (موردين، منافسين، مستهلكين، بيئة تسويقية، منتجات، دورة التوزيع، طرق الاتصال...)، وجزء من هذه الدراسة يكون عن المؤسسة ومنتجاتها وعلاماتها التجارية، قنوات توزيعها، اتصالها، سياستها التجارية...

**3. 2. المرحلة الاستراتيجية ( marketing strategique ):**

وتتعلق بجملة من القرارات المتخذة من طرف المؤسسة، فالتسويق الاستراتيجي يسمح بتحديد الاهداف العامة للمؤسسة، اختيار سوق او عدة اسواق مستهدفة، تبنى استراتيجية لتجزئة السوق، و توقع المنتج في السوق.

**3. 3 المرحلة العملية ( marketing opérationnel ):**

ويعنى بتنفيذ سياسات المزيج التسويقي المحددة في المرحلة الاستراتيجية والتي تتمثل في كل من المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال التسويقي. وهي الأدوات المعتمدة في تنفيذ الاستراتيجية التسويقية ويعبر عنها ب: 4Ps وتمثل فيما يلي:

أ. **سياسة المنتج:** و من أهم مرتكزاتها ما يلي:

**الصفات المميزة للمنتج:** يتم تعريف منافع المنتج من خلال الصفات المميزة للمنتج (خصائصه) مثل الجودة (قدرة المنتج على تأدية وظائفه)، والمواصفات والنموذج ( أي الشكل الخارجي للمنتج) والتصميم (الشكل الخارجي و الجوهر أيضا أي المواصفات).

**التمييز Branding:** أحد القرارات المهمة في سياسة الانتاج وهناك عدة أدوات لتمييز المنتجات: اسم العلامة، شكل العلامة، العلامة التجارية للمنتج، الاسم التجاري للمؤسسة...

**التعبئة والتغليف packaging و التبيين: labelling**

التغليف عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تهتم بتصميم عبوة السلعة وغلافها الخارجي وله دور هام في جذب انتباه المستهلكين للشراء من خلال التصميم الجيد، وتعريفهم بالمنتج من خلال البيانات التي تكتب عليه ( التبيين) كما انه يحمي السلعة من التلف.

بالاضافة الى خطوط المنتجات والمزيج السلمي، تطوير المنتجات، خدمات الدعم قبل وبعد البيع، دورة حياة المنتج...

ب. **سياسة التسعير:** تقوم هذه السياسة بدراسة الجوانب المختلفة للسعر، الذي يعبر عن قيمة السلعة أو الخدمة في شكل وحدات نقدية وهو يؤثر بشكل مباشر على المبيعات ومن ثمة أرباح المؤسسة.

وهناك العديد من الطرق لتحديد المؤسسة لأسعارها من بينها:

**التسعير الموجه بالتكلفة:** وهو من أكثر الاساليب انتشارا لسهولة تطبيقه ومن أهم انواعه حسابه بالاعتماد على التكلفة الكلية وذلك بإضافة هامش ربح عليها للحصول على سعر المنتج.

**التسعير الموجه بالطلب:** تضع التكاليف الحدود الدنيا للسعر، بينما الطلب يضع الحدود القصوى لما يستطيع المستهلك دفعه، فتقوم المؤسسة بفرض اسعار مرتفعة عند زيادة الطلب والعكس صحيح.

**التسعير الموجه بالمنافسة:** حيث تحدد المؤسسة اسعارها آخذة بعين الاعتبار أسعار منافسيها (وبالتالي التسعير بنفس سعر منافسيها أو أقل أو أكبر من ذلك)

**التسعير الموجه بالزبون:**

هنا يؤخذ بادراك الزبائن لقيمة السلعة وليس على اساس التكلفة، حيث تستخدم المؤسسة متغيرات غير سعرية في مزيجها التسويقي لبناء صورة ذهنية (قيمة مدركة) في أذهان المستهلكين ويتم وضع السعر الذي يتلائم مع هذه الصورة الذهنية.

ج. **سياسة التوزيع:** تهدف هذه السياسة إلى توصيل المنتج الى المستهلك النهائي، أو إلى المشتري الصناعي في الوقت والمكان المناسب وبالمواصفات والكميات المطلوبة.

وتعتمد سياسة التوزيع على قنوات توزيع مباشرة أو غير مباشرة سواء تعلق الامر بالسلع الاستهلاكية أو السلع الصناعية:

مثال عن قناة مباشرة: منتج - مستهلك ( سلعة استهلاكية)، منتج - مستعمل السلعة ( سلعة صناعية).

مثال عن قناة غير مباشرة: منتج - تاجر التجزئة - مستهلك ( سلعة استهلاكية)، منتج - موزع صناعي - مستعمل السلعة ( سلعة صناعية).

ج. سياسة الاتصال التسويقي: ويقصد بالاتصال التسويقي كل صور الاتصال النابعة من المؤسسة والموجهة نحو السوق والتي يتمثل دورها الاساسي في تعريف المستهلك بالمؤسسة ومنتجاتها واقناعه باتخاذ القرار الشرائي وتكراره مستقبلا، أي انه يقدم رسالة للجمهور بغرض خلق الاهتمام بالمنتج والرغبة فيه (خلق وتنمية الطلب)، بالإضافة إلى التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته مما يساعد على تقديم المنتجات التي تلاقي اقبال الجمهور وبالتالي كسب ولائه و من ثمة تحقيق أهداف المؤسسة .

ويعتمد الاتصال التسويقي على جملة من الادوات تشكل في مجملها المزيج الاتصالي التسويقي وهي:

الاشهار: هو نشاط اتصالي غير شخصي من جانب المؤسسة أو بمساعدة وكالة اشهارية متخصصة من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية ( التلفزة، الراديو... ) للتعريف بالمؤسسة ومنتجاتها والتأثير على سلوكهم لخلق أوزيادة الطلب على منتوجاتها وبناء صورة حسنة لها ولعلاماتها التجارية.

ترويج المبيعات: هي عبارة عن تقنيات ووسائل تعمل على رفع وزيادة حجم مبيعات المؤسسة لفترة قصيرة (الالعاب، المسابقات، الهدايا ...)

العلاقات العامة: مجموعة من التقنيات (رعاية نشاطات رياضية وثقافية، العلاقة مع الصحافة...) التي تسعى الى تكوين صورة حسن للمؤسسة وسمعة طيبة عنها أمام مختلف جماهيرها.

البيع الشخصي: من اهم أدوات الاتصال التسويقي خاصة بالنسبة للخدمات فهو اتصال تفاعلي مباشر بين المؤسسة ومختلف عملائها والاكثر فعالية في توصيف خصائص و منافع المنتج للعميل (المكتب الأمامي للمؤسسة، المعارض، الصالونات...).

التسويق المباشر: وسيلة اتصال شخصية ومباشرة، تفاعلية تعمل على تحقيق الارتباط المباشر مع مجموعات مختارة من العملاء للحصول على استجابة فورية وتوطيد علاقات قوية معها، ويأخذ التسويق المباشر عدة اشكال منها البيع وجها لوجه، تسويق الاستجابة المباشرة بالتلفزيون، بالتلفون، بالإنترنت،....).

### سادسا/ وظيفة البحوث والتطوير:

تتضمن كل الأنشطة التي تساعد على الاستفادة من الدراسات والبحوث في الارتقاء بجودة ما تقدمه المؤسسة من خدمات و سلع، ويتحدد فشل ونجاح الوظيفة بمدى قوة أو ضعف العناصر التالية:

- وجود وحدة تنظيمية قادرة على إجراء البحوث السلعية وتطويرها.
- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكلة التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة على تحمل المخاطرة وراغبة في التغيير.