

## المحاضرة السابعة: وظائف المؤسسة الاقتصادية

إن مفهوم الوظيفة يتحدد عند تجميع عدد من المهام والمناصب والأعمال في مجموعة متجانسة ومتكاملة تؤطر تلك الأنشطة المرئية وتساهم في توجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

### أولاً: وظيفة الإنتاج

1- تعريف وظيفة الإنتاج: هي تلك الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (المواد الأولية ولوازم العمل) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة)، ويتم الإنتاج بموارد مادية، وبشرية ومالية ضمن قيود هيكلية هي الطاقة الإنتاجية، والتخزينية والطاقة المالية والطاقة التوزيعية.

2- أساليب الإنتاج: يوجد نوعين من الإنتاج هما:

أ- الإنتاج المستمر: هو إنتاج له نفس المقاييس ونفس النوعية، ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطياً في المدخلات، كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى إلى توقف العملية الإنتاجية، وينقسم إلى نوعين:

\* إنتاج مستمر وظيفي: هو إنتاج مستمر موجود كحلقة ضمن سلسلة إنتاجية داخل المؤسسة، والخاصية المميزة أنه يستعمل في وظيفة معينة.

\* إنتاج غير وظيفي ومستمر: هو إنتاج يوجه للاستهلاك مباشرة مثل الصناعة الغذائية، صناعة الجلود... الخ.

ب- الإنتاج المتقطع: هو إنتاج غير نمطي في مخرجاته، ولا يتم إنتاجه إلا بعد تحديد المواصفات من طرف العميل أو المستهلك المباشر، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، وينقسم بدوره إلى قسمين:

\* إنتاج دفعات متكررة للطلب: هو إنتاج متقطع نمطي في مدخلاته، وغير نمطي في مخرجاته، والميزة الخاصة فيه أن المؤسسة تنتج دفعات حسب الخصائص أو المواصفات التي يطلبها العميل.

\* إنتاج دفعات متكررة للتخزين: إذا كان السبب الذي جعل المؤسسة تنتج دفعات متكررة للطلب غير موضوعي فيكون السبب تفادي مشاكل التخزين وضياح الوقت، وهذا في المنتجات التي يكون الطلب عليها موسمياً، فتستعمل الإنتاج المستمر خلال الفصل، والإنتاج المتقطع خلال السنة.

### ثانياً: الوظيفة المالية

1- تعريف وظيفة المالية: هي مجموعة المهام التي تنصب على توفير الموارد المالية وتسييرها، من خلال البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة وفي إطار محيطها، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية وكذا برنامج تمويلها وحاجاتها اليومية.

2- أهداف الوظيفة المالية: تهدف الوظيفة المالية إلى:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة والوقت المناسب لذلك.

- دراسة الإمكانيات المتوفرة والمقارنة بين مختلف الاختيارات.

- اختيار أحسن طرق التمويل.

- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية.

- متابعة حركة الأموال في أقسام المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية.

3- السياسات المالية: هناك العديد من السياسات المالية التي يتعين على المدير المالي أن يقوم بتحديدتها بالتعاون مع الإدارة العليا للمؤسسة، ومن هذه السياسات:

- سياسات توزيع الأرباح.

- سياسات حجم رأس المال العامل الواجب استخدامه.

- سياسة الائتمان.

وعموما يمكن القول أن دور الوظيفة المالية قد تغير من مجرد وظيفة تختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير الأموال، إلى وظيفة تهتم باتخاذ القرارات المالية الخاصة في مجال الاستثمار والتمويل والتخطيط المالي والرقابة المالية وتوزيع الأرباح.

### ثالثا: وظيفة إدارة الموارد البشرية

- 1- تعريف الموارد البشرية: الموارد البشرية هي جملة الأفراد القادرين والراغبين الذين يتميزون بقدرات جسمانية وعقلانية تمكنهم من القيام بالعمل، ويمكن تشجيعهم وتحفيزهم على زيادة فعالية أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- وظائف إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف منها:
  - أ- وظيفة التخطيط: تتمثل في تحديد الموارد البشرية الضرورية للمؤسسة والعمل على استقطاب القوى العاملة، وإجراء اختيارات القبول والتعيين، بالإضافة إلى مهمة تدريب وتأهيل الطاقات البشرية في المؤسسة.
  - ب- تصميم وتعيين محددات الوظيفة: أي وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة الأنشطة وكذا الأهداف منها وتصنيفها إلى أعمال فردية أو جماعية حسب الحاجة، إضافة إلى تحديد الشروط المؤهلة للالتحاق بالوظيفة.
  - ج- تحديد سياسة الرواتب والأجور والمكافآت: يتم فيها اتخاذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات المؤسسة، فيمكن لها حساب الأجر على أساس الساعة أو الشهر أو اليوم أو بمعيار آخر غير المعيار الزمني، هذا إلى جانب تحديد الدرجات والرتب التي تبرر الفوارق في التعويض بين العمال.
  - د- 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، وتلجأ أغلب المؤسسات إلى وضع لائحة من العقوبات المتدرجة تختلف من مؤسسة لأخرى ومن حالة لأخرى، والتي تتراوح بين التنبيه والإنذار الشفوي لتصل إلى حد الطرد من المؤسسة نهائيا.

### رابعا: الوظيفة التجارية والتسويقية

- 1- مفهوم الوظيفتين التجارية والتسويقية والعلاقة بينهما: الوظيفة التجارية تعني مجموع المهام والعمليات المتعلقة بضممان حركة المواد والسلع من مدخلات (شراء)، ومخرجات من السلع والخدمات المقدمة إلى السوق (بيع)، وتشمل الوظيفة التجارية بهذا المعنى كل ما يرتبط بالعلاقات مع الموردين والزبائن، من مفاوضات وعقود واقتراح سلع وعرضها ونشر معلومات عنها، ومدى نجاح هذه الوظيفة بالمؤسسة يحدد نجاح وتوسع المؤسسة.
- مع التطور الذي شهدته المؤسسة وتنظيمها، تم الانفصال بين وظيفتي الشراء والبيع، فألحقت الأولى بوظيفة التخزين ضمن التموين، بينما أضيف للثانية مهام أخرى مثل دراسات السوق والبحوث والإعلان والترويج وغيرها، وهكذا ظهرت وظيفة التسويق التي تعرف بأنها مجموعة العمليات والمجهودات التي تبذلها المؤسسة من أجل معرفة أكثر لمتطلبات السوق، وما يجب إنجازه في مجال مواصفات المنتج الشكلية والتقنية حيث تستجيب أكثر لهذه المتطلبات، وكل ما يبذل من جهود في عملية ترويج وتوفير المنتج للمستهلك في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة، حتى تباع أكبر كمية ممكنة منه وبأسعار ملائمة تحقق أرباحا أكثر لها، وتتوقف عليها حياتها.
- إذا فالتسويق لا يشمل فقط الإطلاع على الطلب الحالي للمنتجات التي توفرها المؤسسة، بل يشمل أيضا التنبؤ بالطلب المستقبلي وميزاته ومكانه من خلال بحوث التسويق، لتلبيته في المستقبل.
- 2- عناصر السياسة التسويقية: وهي السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة التأثير على السوق أو المستهلك لتحقيق مختلف أهدافها المسطرة، تتمثل هذه السياسات في:
  - أ- سياسة المنتج: تعتبر أداة وصل بين المؤسسة والمستهلك، تعبر عن منتج مادي أو خدماتي يقدم إلى السوق بغرض تجاري، حيث تحدد فيها جودة المنتج، تغليفه، تعبئته، دورة حياته، المنتجات الجديدة...
  - ب- سياسة السعر: هي السياسة التي يتحدد وفقها سعر المنتج، ولها دور كبير في رفع حجم المبيعات وتقبلها من طرف المستهلك، ومن العوامل المهمة المؤثرة في تحديد السعر: التكاليف وأسعار سلع المنافسين، مدى وجود سلع بديلة، الخصومات المقدمة للموزعين...

ج- سياسة الترويج: يتم دفع عجلة البيع بواسطة جهود الترويج التي تتمثل في العديد من العمليات منها: فتح أبواب المؤسسة، إعلانات في وسائل الاعلام، تنظيم المعارض، توفير جوائز عن كميات معينة من البيع، تقديم عينات بدون مقابل خاصة عند انطلاق المنتج أو دخول المؤسسة منطقة جديدة.

د- سياسة التوزيع: التوزيع هو مجموع الأنشطة والعمليات التي تسمح بتوجيه المنتجات بعد إنتاجها من مكان تصنيعها إلى مكان بيعها، ووضعها في متناول المستهلكين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة والمناسبة.

### خامسا: وظائف الشراء، التخزين والتمويل

1- وظيفة الشراء: تبدأ وظيفة الشراء من إرسال الطلبات إلى الموردين بعد اختيارهم وتحديد طريقة الشراء والتوريد المناسبة، ثم متابعة هذه الطلبات حتى استلام المواد المطلوبة، ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين بهدف استمرار دورة التمويل.

2- وظيفة التخزين: مع استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء تبدأ مهام وظيفة التخزين المتمثلة في مراقبة المواد الداخلة إلى المخزن للتأكد من توافقها مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كلٍ من أقسام الشراء والإنتاج والمبيعات، حيث يتم:

- ترتيب وحفظ المواد والسلع.

- وضع رموز.

- متابعة حركة المخزونات.

- تقديم إشعار إلى قسم الشراء لانطلاق الشراء.

- القيام بعملية الجرد الحقيقي.

من الأسباب التي تجعل التخزين ضروريا ما يلي:

- وقوع اضطرابات وتذبذبات في سوق المواد والسلع التي تستعملها المؤسسة.

- عدم تناسب وتيرة الإنتاج مع وتيرة الشراء أو البيع، فهي تعتمد إلى توفير مخزون من المنتج يغطي الطلب للبيع في الفترات التي لا تتناسب فيها كمية الإنتاج مع الطلب الكبير.

- انتظار الفرص الملائمة للدخول بكميات كبيرة وبأسعار ملائمة لكسر المنافسين في السوق أو التأثير على قدراتهم.

3- وظيفة التمويل: الجدير بالذكر أنه مع انفصال وظيفة الشراء عن الوظيفة التجارية بعد تحول الأخيرة إلى وظيفة تسويق، تم دمج وظيفتي الشراء والتخزين تحت مسمى وظيفة التمويل، حيث تتضمن الأنشطة المساعدة على توفير المواد الخام ومستلزمات الإنتاج بكميات وتكاليف ونوعيات مناسبة لبرامج وخطط المؤسسة وتخزينها بطريقة مناسبة، فضلا عن تخزين المواد تامة الصنع إلى حين بيعها، أي عمليتي الشراء والاحتفاظ بعناصر المخزون من أجل تنفيذ البرامج الخاصة بنشاط المؤسسة سواء الإنتاجية أو البيعية في الوقت المطلوب.

إذا صارت وظيفة التمويل تشتمل على مجموعتين من الأعمال المترابطة هما وظيفة فرعية للشراء وما يرتبط بها من مهام ومسؤوليات، وعناصر متعددة من جهة، ووظيفة التخزين والمتابعة وما يرتبط بها من عناصر أيضا من جهة أخرى، فوظيفة التمويل تتموقع في هيكلين منفصلين عادة، إلا أن المصلحتين كنظامين متكاملان في شكل من التنسيق المستمر.

### سادسا: وظيفة الإدارة

هي تنسيق الموارد من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة واتخاذ القرار حتى يمكن الحصول على أهداف معينة.

وتتمثل الوظائف الفرعية لوظيفة الإدارة في:

1- وظيفة التخطيط: أي التقرير المسبق لما يجب عمله وكيف يتم؟ ومتى؟ ومن الذي يقوم به؟ وهو يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نرغب في الوصول إليه.

2- **وظيفة التنظيم:** هو تجزئة العمل الذي سيؤدي لبلوغ الأهداف إلى أنشطة فرعية، ويعهد بأداء كل نشاط أو مجموعة متجانسة من الأنشطة إلى وحدة تنظيمية (إدارة أو مصلحة أو قسم) مع تحديد الوظائف التي ستمارس داخل كل وحدة، حيث يتطلب الأمر تفويض جزء من السلطة إلى رئيس كل وحدة بما يتناسب مع حجم مسؤولياته.

3- **وظيفة التوجيه:** هو عملية التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود، فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية لإبلاغ الأفراد بما يجب عمله، ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به، ويتطلب التوجيه توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، التحفيز وتفويض السلطة.

4- **وظيفة الرقابة:** الرقابة هي ذلك النشاط الذي تمارسه الإدارة في المؤسسة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقا للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة مع كشف الانحرافات والعمل على إصلاحها في حال كانت سلبية، وتعزيزها في حال كانت إيجابية.

### **سابعا: وظيفة البحث والتطوير**

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

- توافر القدرة المالية لإجراء البحوث والتطوير.
- القدرة على استيعاب نتائج البحوث والتطوير والاستفادة منها.
- مرونة العمليات والإجراءات والهيكل التنظيمي بما يسمح بالاستفادة من البحوث والتطوير.
- وجود إدارة راغبة في تحمل المخاطرة والتغيير.