

الفصل الثامن: وظائف المؤسسة

مقدمة

لكل مؤسسة أهداف تسطرها لنفسها وتسعى لتحقيقها، وفي سبيل ذلك تضطر للقيام بالعديد من الوظائف التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعا لنوع النشاط أو الحجم ...

وعلى الرغم من تعدد هذه الوظائف، فإنه بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية والصناعية بشكل خاص يمكن حصر هذه الوظائف في أربعة أساسية هي الإنتاج والمالية والتسويق والأفراد، وهو ما سنعرضه بشكل مختصر فيما يلي:

أولاً: وظيفة الإنتاج

يعتبر الإنتاج ظاهرة قديمة قدم الإنسان، حيث عمد هذا الأخير إلى استعمال طرق وأدوات شتى للتأثير على الطبيعة التي تحيط به، وقد تطور الإنسان ببطيء إلى أن وصل إلى صناعة المعدات والآلات البسيطة التي ميزت النشاط الإنتاجي في العصور الوسطى، واستمر الحال على تلك الوتيرة إلى غاية ظهور الثورة الصناعية التي غيرت مجرى الحياة الإنسانية وتغير معها النشاط الإنتاجي بشكل جذري.

لقد أدت الثورة الصناعية مع مرور الوقت إلى تطور النشاط الصناعي وازدياد أحجام المؤسسات وتعدد تنظيم عملية الإنتاج مما استدعى الاهتمام أكثر بهذه العملية.

1- مفهوم وظيفة الإنتاج

تعتبر وظيفة الإنتاج Production من بين أقدم وأهم الوظائف التي تقوم بها مختلف المؤسسات الاقتصادية سواء كانت صناعية أو خدمية، وتعني عملية الإنتاج في مفهومها العام تحويل المدخلات إلى مخرجات، أي الحصول على مختلف عوامل

ومستلزمات الإنتاج من مواد أولية وآلات وتجهيزات وخدمات وأيدي عاملة ... وتحويلها إلى سلع وخدمات بغرض بيعها في السوق.

ينظر رجال الأعمال إلى نشاط الإنتاج على أنه النشاط الذي يقتصر على خلق المنافع الشكلية فقط، وهو كل نشاط يهدف إلى تغيير شكل المواد الأولية بواسطة العمليات التحويلية والصناعية وإعطائها شكلا جديدا يحقق إشباعا وبالتالي يضيف إلى قيمته وتؤدي إلى خلق قيمة مضافة لها (فمثلا الحديد في شكله الأولي الخام لا منفعة له، ولا يشبع حاجة إنسانية إلا بعد تحويله وتصنيعه وجعله في شكل صفائح وقضبان تستعمل لأغراض عديدة).

بينما ينظر الاقتصاديون إلى الإنتاج على أنه كل نشاط يحقق منفعة ويساهم في إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، وبذلك ينصرف مفهوم الإنتاج إلى العمليات الخاصة بخلق كل من المنفعة الشكلية والمنفعة المكانية (نقل السلع من مكان إنتاجها إلى مكان بيعها في السوق) والمنفعة الزمانية (حفظ وتخزين السلع إلى وقت الحاجة إليها) والمنفعة التبادلية (شرا وبيع وتبادل السلع).

إن وظيفة الإنتاج وممارسة النشاط الإنتاجي هي سمة كل مؤسسة اقتصادية إنتاجية كانت أو خدمية، لذلك فإننا نجد اختلافا من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى في تسمية الإدارة التي تتولى وظيفة الإنتاج وهذا بالنظر إلى طبيعة نشاطها، فتسمى إدارة الإنتاج في المؤسسات الصناعية، وإدارة العمليات في المؤسسات الخدمية.

وقد أصبحت الإدارة المكلفة بوظيفة الإنتاج تسمى في الوقت الحالي بإدارة الإنتاج والعمليات، حيث تختص إدارة الإنتاج بعمليات التحويل والتصنيع التي تؤدي إلى خلق منافع شكلية تأخذ شكل السلع والمنتجات التي يكون لها كيان مادي، في حين تهتم إدارة العمليات بخلق الإنتاج غير المادي في شكل منافع مكانية وزمانية وتبادلية مثل نشاطات النقل والتوزيع والصيرفة والتأمينات والسياحة ...

إدارة الإنتاج هي مجموعة النظم والقواعد والقوانين والسياسات والاستراتيجيات التي تؤدي إلى استخدام إمكانيات المؤسسة بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بأكثر فعالية. وتختص إدارة الإنتاج والعمليات باتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على مختلف عناصر الإنتاج وتحويلها إلى سلع وخدمات جديدة في ظل مجموعة من القيود والتي هي بمثابة أهداف تسطرها ومن بينها:

. التكلفة حيث لا ينبغي تبني طرق الإنتاج وتنظيمه التي تكلف المؤسسة تكاليف أكبر بما يقلل من هامش ربحها ويعرضها للخطر؛
 . الجودة وتعني تقديم السلع والخدمات التي تستجيب لحاجات ورغبات المستهلكين؛

. وقت التسليم، ويعني ضرورة التزام المؤسسة بتسليم السلع في الأوقات المتفق عليها حفاظاً على مصداقيتها وتحقيقاً لمصلحة زبائنها.

إجمالاً يمكن القول بأن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة التي تهتم بالكثير من العمليات أو الوظائف الفرعية المرتبطة بالإنتاج مثل اختيار موقع المشروع أو المصنع، والتخطيط الداخلي للمصنع أو اختيار نظام الإنتاج، وتخطيط الطاقة الإنتاجية، وتصميم المنتج وتخطيط الإنتاج والرقابة على جودته، وسنتناول فيما يلي بعض أهم هذه الوظائف.

2- أنظمة الإنتاج

عندما يتبين من الدراسة التسويقية أنه بإمكان المؤسسة إنتاج سلعة جديدة أو تطوير سلعة قائمة، وأن هناك آفاق تسويقية لها، تقوم الإدارة بتحديد طريقة الإنتاج أو ما يُعرف بنظام الإنتاج أو الترتيب الداخلي للآلات وأماكن العمل والخدمة داخل المؤسسة، بما يحقق الفعالية المطلوبة، وتنقسم هذه الأنظمة إلى الأنواع الرئيسية التالية:

أ -نظام الإنتاج المتواصل production continue أو التنظيم حسب المنتج، الذي في إطاره توضع الآلات وفقا لترتيب استخدامها في إنتاج معين، فإذا كان تصنيع منتج ما يستلزم مروره على خمسة آلات على التوالي، فإن هذه الآلات ينبغي أن يتم ترتيبها حسب مرحلة تدخلها، ويعبر عن هذه الطريقة بالحزام الناقل أو البساط المتحرك أو سلسلة التجميع، حيث تمر المادة من مرحلة إلى أخرى إلى أن تصبح منتجا نهائيا في آخر السلسلة أو الخط الإنتاجي.

ويشترط لاستخدام هذا النظام الإنتاجي أن تكون الكميات كبيرة ونمطية بمعنى متجانسة ومتشابهة من حيث المواصفات، وغالبا ما يكون هذا أكثر في الصناعات الالكترونية والكيميائية والتغذية والمشروبات ...

ويتميز هذا النظام باستعمال العمالة شبه المتخصصة والاستخدام المستمر للآلات وسهولة الرقابة وارتفاع الإنتاجية لتكرار نفس العمليات.

ب-نظام الإنتاج المتقطع production discontinue أو التصميم الداخلي حسب العملية، وهو نظام للإنتاج بمراحل متتالية ولكن بصفة متقطعة، حيث يتم في إطاره تجميع الآلات والمعدات المتشابهة التي تؤدي أعمالا متجانسة في ورشة عمل ويكون العمال بها متخصصون، وهذا مثل ورشة القطع وورشة التلحيم وورشة التركيب والطلاء ...

تستعمل طريقة التنظيم هذه في حالة الإنتاج المتغير الذي يكون بكميات قليلة نسبيا وعلى فترات غير منتظمة مع اختلاف تتابع العمليات من منتج إلى منتج آخر. يتميز هذا النظام الإنتاجي بالمرونة وتخصص العمالة وعدم تأثر عملية الإنتاج بأحد مراحلها.

ج-نظام الإنتاج الهجين وهو نظام مزيج من النظامين السابقين بغية الاستفادة من مزايا النموذجين وتجنب نقائصهما.

د-نظام الإنتاج بالوحدة production à l'unité أو الإنتاج بالمفرد أو بالطلبية أو التصميم الداخلي حسب الوضع الثابت، وهو إنتاج حسب مواصفات الزبون وعادة ما يكون بكميات قليلة ولكن بأنواع ومواصفات مختلفة.

وخلافا للتصميم السابق أين يتم تحريك المنتج، فإنه في ظل هذا النظام الإنتاجي يبقى المنتج في مكانه وتُحرك الآلات والمعدات وفرق العمل نحوه، حيث يسمى في بعض الحالات بنموذج الإنتاج بالمشروع، وهذا مثل الأبراج والجسور والسفن السياحية وبعض الأعمال الفنية ...

ويتميز هذا النظام باستعمال العمال المتخصصين والمهرة بما يؤدي إلى ارتفاع تكاليفه.

3-تخطيط ورقابة الإنتاج

يقصد بتخطيط الإنتاج أو إعداد برنامج الإنتاج الجدول الذي يتم إعداده من قبل إدارة الإنتاج والذي يتضمن أصناف وكميات الإنتاج المراد إنجازها والمواصفات المطلوبة ومواعيد البدء والانتهاى من كل صنف، وهذا خلال مدة زمنية مستقبلية.

يتم إعداد البرنامج أو ما يسمى بالجدولة مقدما حتى يتم تبليغه إلى جميع الانقسام والإدارات المعنية التي تشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في توفير التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج وانتظامه، وهناك مراحل يجب إتباعها عند إعداد برنامج الإنتاج وأهمها:

- . تحديد المدة التي سيغطيها برنامج الإنتاج، والتي ينبغي تقسيمها إلى فترات أقصر، وهذا ارتباطا بظروف الطلب أو عدم التأكد من توفر مستلزمات الإنتاج؛
- . تحديد أصناف أو أنواع المنتجات التي سيتم إنتاجها خلال المدة المحددة، مثلا ملابس أطفال، ملابس نساء ...؛

. تحديد الكميات الواجب إنتاجها خلال مدة التخطيط من كل صنف، وهو ما يؤدي إلى تحديد المعدلات الإنتاجية لكل فترة؛

. تحديد المواصفات الواجب الالتزام بها في المنتج النهائي وفي كل مرحلة من مراحل التشغيل ومنها ما يتعلق بالشكل والتركيب الداخلي وغيرها، مثل ما تقوم به مؤسسة BCR عند إنتاج براغي أو صابير بنوعيات مختلفة متوسطة، عالية ...

. تحديد مواعيد البدء والانتهاج من كل صنف (مادام أن برنامج الإنتاج يتضمن عدة منتجات) وهو ما يعرف بالجدولة planning التي تتضمن بُعد الزمن لكل عملية تشغيل، بحيث يكون زمن البدء والانتهاج منها محددا ومعروفا، وتستخدم في مجال الجدولة عدة أساليب مثل خرائط غانت وطريقة PERT وغيرها.

وبعد إتمام هذه المراحل، تأتي مرحلة إصدار الأوامر ordonnancement وإرسالها وتوزيعها على مشرفي الأقسام الإنتاجية المختلفة، وتتضمن هذه الأوامر نوعية العمل المطلوب إنجازه والفترة المحددة له.

وعند بدء تنفيذ برنامج الإنتاج يتطلب الأمر إجراء نوعين من الرقابة والإشراف على التنفيذ، الأول يتعلق بالرقابة على حجم وكمية الإنتاج الفعلي، والثاني يرتبط بالرقابة على جودة المنتجات ومواصفاتها.

. الرقابة الزمنية: هي رقابة على الكمية المنتجة وفي إطارها نميز بين نوعين من النظم الرقابية، رقابة على التدفق التي تُعتمدُ في نظام الإنتاج المستمر، من خلال مقارنة المعدلات الفعلية للإنتاج والمعدلات المحددة مسبقا، ورقابة على الطلبات التي تُعتمدُ في نظام الإنتاج المتقطع حيث تتم الرقابة على كل طلبية على حدى والتي تختلف في الكمية والأصناف والمواصفات، وهي رقابة أصعب من الأولى.

. الرقابة على الجودة: ويقصد بها الرقابة على مجموعة العمليات الخاصة بفحص الإنتاج في جميع مراحله، وتسجيل بيانات عنه ثم تحليلها بقصد تحديد

الاختلاف عن المواصفات المحددة سلفاً، واستبعاد الوحدات المعيبة والبحث في أسبابها لوضع برنامج لمعالجتها وتقاديرها مستقبلاً.

وينبغي أن تتم الرقابة على كل المصادر التي يمكن أن تتحكم في جودة المنتجات النهائية مثل دقة التصميم، المواد الأولية المستعملة، الآلات والمعدات ومختلف الخدمات الإنتاجية.

ثانياً: وظيفة التسويق

من تعاريف المؤسسة أنها الوحدة الإنتاجية التي تقوم بعملية الإنتاج بغرض البيع، وهذا يعني أن المؤسسة تنتج سلعاً أو خدمات بقصد توجيهها نحو المستهلكين في مختلف الأسواق، ومن يقوم بهذه العملية هي إدارة التسويق.

تعد وظيفة التسويق Marketing من الوظائف الرئيسية في كل مؤسسة وتلعب دوراً حاسماً في استمرارها ونموها، فلا يكفي إنتاج سلع أو خدمات بجودة عالية ما لم تكن المؤسسة قادرة على توزيعها بفعالية واعتماد طرق التسعير والإعلان والترويج الملائمة، وهو ما ينبغي أن تقوم به إدارة التسويق.

1- تطور مفهوم التسويق

لقد ترسخ المفهوم الحديث للتسويق عقب تطور تاريخي لمفاهيم تقليدية سادت لفترة ومنية طويلة، وهذه المفاهيم هي:

- المفهوم الإنتاجي: الذي يعني التركيز أكثر على الإنتاج، وفي إطاره تركز المؤسسة اهتمامها على الإنتاج ليأتي بعدها التفكير في البيع، وكان شائعاً بأن السلعة الجيدة أو ذات السعر المنخفض ستبيع نفسها بنفسها، وقد ساد هذا المفهوم عندما كان المعروض من السلع أقل بكثير من الطلب عليها.

- المفهوم البيعي: وفيه يتم التركيز إلى جانب الإنتاج على الإعلان والبيع الشخصي والترويج، وقد ساد هذا المفهوم فترة ما بين الحربين العالميتين، والتي سُميت بعصر المبيعات؛
- المفهوم التسويقي: وفيه يعتبر التسويق مجموعة من الأنشطة (وليس الإعلان والبيع الشخصي فقط) والعناصر والوظائف الرئيسية والمتكاملة والتي تسمى بالمزيج التسويقي (السلعة والسعر والتوزيع والترويج)؛
- المفهوم الحديث للتسويق: في إطار هذا المفهوم يعتبر المستهلك نقطة بداية ونهاية النشاط التسويقي من خلال البحث عن حاجاته والعمل على إشباعها واعتماد الإدارة العلمية في البحوث.
- مما تقدم يلاحظ أن المؤسسات قد تحولت من مرحلة حث ودفع المستهلكين نحو شراء ما تقوم بإنتاجه إلى مرحلة البحث لمعرفة رغباتهم وحاجاتهم والسعي لإشباعها.

2- تعريف التسويق

- أعطيت للتسويق العديد من التعاريف، أقدمها تحصره في عملية البيع وحدثها تجعله أهم أنشطة المؤسسة، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:
- هو مجموعة الأنشطة الرامية إلى تسهيل عملية المبادلة؛
- حسب كوتلر Kotler هو النشاط الإنساني الهادف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عملية التبادل.
- حسب الجمعية الأميركية للتسويق هو العملية الخاصة بتخطيط وتنفيذ وخلق وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات اللازمة لإتمام عمليات التبادل المؤدية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة.
- يلاحظ أن التعريف الأخير يعكس المفهوم الحديث الذي يركز على أنشطة التسويق وأن المستهلك وحاجاته تمثل مركز هذا النشاط.

3- الإستراتيجية التسويقية

تعتبر الإستراتيجية التسويقية أو ما يعرف بالمزيج التسويقي قلب خطة التسويق التي تعبر عن الوظائف الرئيسية للنشاط التسويقي، وحتى إن كانت هذه الوظائف كثيرة، فقد تمّ اختصارها في أربعة وظائف رئيسية تبدأ كلها بالحرف P وهي كل ما يتعلق بالسلعة والسعر والسوق والترويج، وفيما يلي شرح مختصر لهذه العاصر.

1-السلعة

من أهم مسؤوليات إدارة التسويق هو إعداد إستراتيجية خاصة بالسلعة Product تكون قابلة للتطبيق لما لها من آثار على أرباح المؤسسة، ويكون الاهتمام بالسلع القائمة بغية تحسينها وتطويرها أو بالسلع الجديدة، حيث اتضح أن استمرار نمو المؤسسة يتوقف على مدى نجاحها في تقديم سلع جديدة وإضافتها إلى قائمة سلعها. وقد لوحظ أن أغلب السلع تمر بأربعة مراحل وهو ما يسمى بدورة حياة السلعة، وهي مرحلة التقديم أو الانطلاق، حيث تكون السلعة في بدايتها مما يتطلب الاهتمام أكثر بالإعلان، ثم مرحلة النمو التي تتميز بتزايد المبيعات، ثم مرحلة النضج أو الإشباع حيث يتوقف نمو الطلب على السلعة، وأخيرا مرحلة التراجع والتدهور وفيها تنخفض المبيعات والأرباح ويبدأ بعض المنافسين في طرح سلع جديدة. ويتعين على إدارة التسويق في إطار إستراتيجية السلعة إجراء دراسات جدية بغية تقليص المرحلة الأولى وتمديد أطول ما يمكن مرحلة النمو.

كما تهتم إدارة التسويق ضمن هذه الإستراتيجية بمسائل التعبئة والتغليف وبالعلامة التجارية التي تعتبر عنصرا من عناصر السلعة.

ب-التوزيع

تتمثل سياسة التوزيع التي تشير إلى السوق Place في مجموعة القرارات التي ترمي إلى شحن ونقل السلعة واختيار الوسطاء والموزعين ... وهي مجموعة القرارات التي تهدف إلى وصول السلعة إلى المستهلك في المكان والوقت والسعر المناسب. ويمكن لإدارة التسويق أن تختار بين عدة طرق لتوزيع السلع في المناطق المختلفة، سواء باعتماد مختلف الوسطاء (تجار الجملة ونصف الجملة والمفرد والوكلاء ...) أو الاعتماد على التوزيع المباشر، أخذا بعين الاعتبار لإمكانيات المؤسسة وتأثير القرار على أسعار البيع التي تعرض للمستهلكين.

ج. السعر

يعتبر إعداد السياسة السعرية Pricing عملية هامة لمدير التسويق، لأنها ببساطة تحدد حجم المبيعات والأرباح ... والسؤال الذي ينبغي طرحه هو ما هو السعر الذي يحقق الأرباح للمؤسسة ويشجع المستهلكين على الشراء، لذلك فهو يأخذ بعين الاعتبار شبكة التوزيع وتكاليف الترويج بالإضافة إلى دورة حياة المنتج.

د. الترويج

تهدف إستراتيجية الترويج Promotion إلى التعريف بالسلعة لدى المستهلكين من خلال إعلامهم بخصائصها وما يميزها عما يقدمه المنافسون للمؤسسة، بالإضافة إلى خلق رغبة الشراء لديهم.

وتستعمل إدارة التسويق العديد من الطرق للترويج لمنتجات المؤسسة مثل الإعلان والبيع الشخصي والمشاركة في المعرض، والتسويق الإلكتروني ...

ثالثا: الوظيفة المالية

تحتل الوظيفة المالية Finance مكانة متميزة في كل مؤسسة، على أساس أنها تهتم بالسياسة العامة لها وتشارك في إعدادها بدرجة كبيرة، وهذا منذ نشأة المؤسسة مروراً بحياتها وتوسعها ونموها إلى حين تصفيتها في حالة إفلاسها. وما يزيد من أهمية هذه الوظيفة هو أن كل الخيارات الاقتصادية التي تتبناها المؤسسة تُبنى على أساس المعايير المالية المتوقعة، ولأنه كذلك لا يمكن أن تتم عمليات الشراء والإنتاج والبيع وغيرها إلا بتوفر الموارد المالية اللازمة التي تعمل الإدارة المالية في المؤسسة على توفيرها وحسن إدارتها.

1- تعريف وأهداف الوظيفة المالية

أ- تعريف الوظيفة المالية

الوظيفة المالية في معناها العام هي عملية اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية، ثم تحديد مصادر الحصول على هذه الأموال واستخدامها بأفضل كفاية ممكنة.

لقد كان المدير المالي المسؤول عن الوظيفة المالية يهتم في السابق فقط بالحصول على الأموال اللازمة لضمان وظائف المؤسسة وتمويل أنشطتها الاستثمارية، أما الآن فإن اهتمامه أصبح منصبا أكثر على كيفية استعمال الموارد المالية بشكل يسمح للمؤسسة من تحقيق المردودية الكافية ويحافظ على هيكل مالي لضمان الاستقلالية والاستمرار.

بمعنى أن الإدارة المالية لم تعد تقتصر على البحث على مصادر التمويل المناسبة فقط، بل يتعداها إلى البحث عن أفضل استخدام لهذه الموارد التي تعتبر نادرة ومكلفة، وهذا من خلال حسن إدارتها وترشيد استعمالاتها.

وإجمالاً يمكن القول بأن الإدارة المالية تهتم بكل ما يتعلق بالأموال في المؤسسة من التخطيط لها والحصول عليها مروراً بالحرص على ترشيد استخدامها ووصولاً إلى

الرقابة والتدقيق في استعمالاتها، لذلك أصبحت الإدارة المالية تضم اخصائيين في التخطيط المالي والتحليل المالي والرقابة المالية والمحاسبة والضرائب ... كما أصبحت الإدارة المالية اليوم وخاصة في المؤسسات الكبيرة تضم عددا من الأقسام والمصالح التي تهتم بالتمويل والتحليل المالي ومراقبة التسيير والمحاسبة بكافة أنواعها والتدقيق وتسيير الخزينة ... وتعمل كلها تحت إشراف المدير المالي.

ب-أهداف الوظيفة المالية

إن الهدف الأساسي للوظيفة المالية هو توفير الأموال اللازمة في الوقت المناسب وبالطرق الاقتصادية الممكنة، لتمكين المؤسسة من التجهيز والسير العادي لمختلف نشاطاتها، في إطار الحفاظ على استقلاليتها.

إن الوظيفة المالية وإن كان لها العديد من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقها ومن بينها تحقيق الأرباح ورفع القيمة السوقية للسهم والحفاظ على السيولة والبحث عن مصادر التمويل والمفاضلة بينها ... غير أنه إجمالاً يمكن حصر هذه الأهداف في نقطتين اثنتين يمكن اعتبارهما بمثابة قيود تعمل في إطارهما الإدارة المالية، وهما:

- **المردودية:** إن كل عملية تمويل *Financement* تتضمن تكلفة تتمثل في مكافأة أصحاب رأس المال (ملاك، مقترضين ...) لذلك ينبغي استغلال وتوظيف هذه الأموال المكلفة في مجالات مربحة، أي تلك القادرة على توليد المردودية *Rentabilité* اللازمة لتمكين المؤسسة من تسديد ما عليها وتحقيق أرباح من ذلك.

- **القدرة على التسديد:** تعني قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها عند حلول آجالها، والقدرة على التسديد *solvabilité* تتحقق عند التوازن الذي يسهر عليه المدير المالي بين التدفقات الناتجة عن المصاريف والإيرادات.

ويتحقق التوازن المالي في الوقت الذي تكون فيه خزينة المؤسسة موجبة بعد تسديد ما عليها من التزامات (ديون مصرفية، أو تجارية...)، ويمكن التحكم في هذا التوازن من خلال دراسة رأس المال العامل والنسب المالية.

وفي إطار الحفاظ على القدرة على التسديد يتعين على المدير المالي كذلك الحفاظ على الاستقلالية المالية للمؤسسة وما يتبعها من استقلالية قرارات المؤسسة حتى مع حتمية المؤسسة اللجوء إلى الاستدانة.

2- وظائف الإدارة المالية

هناك من يعرف الوظيفة المالية على أنها تلك التي تهتم بتحضير القرارات المالية وتنفيذها، ويمكن أن نميز بين نوعين أساسيين من القرارات:

أ- اتخاذ القرارات المالية طويلة الأجل

يتمثل هذا النوع من القرارات أساساً في قرارات الاستثمار التي تتضمن تحمل المؤسسة مصاريف آنية كبيرة لأجل الحصول على عوائد خلال فترات متتالية، وكمثال على ذلك شراء رأسمال إنتاجي يتيح استعماله الحصول على تدفقات نقدية عبر عدة فترات لدورة الاستغلال.

ونتيجة لضخامة حجم الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات وأمام عدم كفاية السيولة المتاحة للمؤسسة، فإن هذه الأخيرة عادة ما تلجأ إلى مصادر أخرى كرفع مساهمات الشركاء أو اللجوء إلى القروض البنكية، لذلك يتعين على المدير المالي أن يعمل على:

- إعداد الدراسات الدقيقة للاختيار بين المشاريع الاستثمارية المتاحة؛
- توفير الأموال اللازمة من مصادر التمويل الملائمة والأقل كلفة، وفي الأوقات المناسبة وبالمقدار اللازم، أي عند الحاجة إليها وليس قبل ذلك حتى لا تبقى معطلة من دون استخدام.

مما تقدم يلاحظ ارتباط قرار الاستثمار بقرار التمويل، الذين يرتبطان كذلك بقرار تخصيص النتائج المتحصل عليها (توزيع كل الأرباح أو جزء منها من عدمه) ومجموع هذه القرارات هي التي تحدد ما يسمى بالسياسة المالية للمؤسسة.

ب- اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل

إذا كانت القرارات المالية طويلة الأجل ظرفية ومستقلة، فإن القرارات المالية قصيرة المدى متكررة وغير مستقلة لأنها ببساطة تتعلق بدورة الإستغلال التي يحددها حجم النشاطات، ويبقى هدف هذه القرارات هو البحث عن التوازن بين الموارد والاستعمالات في إطار محدد، وهدفها كذلك تحقيق التوازن بأقل تكلفة ممكنة من خلال عمليات ترتبط بالنقدية والقروض قصيرة الأجل (الائتمان التجاري أو قروض الموردين) والاعتمادات (عمليات البيع لأجل).

تجدر الإشارة إلى أنه من الضروري أن تكون مصادر التمويل المختارة ملائمة لطبيعة الأصول المراد تمويلها، إذ لا يمكن تصور تمويل للأصول الثابتة والدائمة بمصادر تمويل قصيرة الأجل (بما يُنتج عجز عن التسديد) أو تمويل دورة الإستغلال بمصادر تمويل طويلة الأجل (بما يؤدي إلى تعطيل لأموال مكلفة).

3- التحليل المالي

من الأدوات المستعملة في تحليل المعطيات المالية للمؤسسة الخاصة باستغلال المؤسسة وهيكلها المالي (مصادر واستعمالات الأموال) ما يسمى بالتحليل المالي *Analyse financière*، وهو بمثابة نشاط رقابي ضمن العملية الإدارية على مستوى الإدارة المالية.

التحليل المالي هو دراسة تفصيلية للبيانات المالية وإثارة التساؤلات حول مدلولها مما يساعد على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات المالية والإنتاجية والتسويقية... المعتمدة من قبل المؤسسة.

والبيانات المالية التي يتم الاعتماد عليها في التحليل المالي هي الميزانية (المالية) وجدول حسابات النتائج، حيث تعبر الميزانية Bilan عن صورة المؤسسة في تاريخ محدد والتي تأخذ في الاعتبار جميع العناصر منذ نشأتها، فهي تقيس وتقيم ثروة المؤسسة مُعبّرا عنها في جانب الأصول (استخدامات الموارد) وفي جانب الخصوم (مصدر أو أصل الموارد).

أما جدول حسابات النتائج Compte de résultats فهو يصور ويعكس مختلف النشاطات خلال سنة ماضية، ويُبين من جهة إيرادات المؤسسة مثل قيمة المنتجات المباعة والمخزنة والنواتج المالية ومداخل الاستثمارات ... ومن جهة أخرى يُبين المصروفات مثل قيمة المشتريات والأجور والاهتلاكات والفوائد المالية والرسوم ...، ويتم الحصول على النتائج بحساب الفرق بين الإيرادات أو النواتج والمصروفات أو الأعباء.

وتكمن أهمية التحليل المالي أساسا في ترجمة الأرقام وإعطائها مدلولاً، وتوضيح جوانب القوة والضعف في إدارة المؤسسة وبيان مدى سلامة مركزها المالي، لذلك يهتم بالتحليل المالي العديد من الأطراف مثل الإدارة وأصحاب رأس المال والدائنون ... ومن التساؤلات التي يطرحها التحليل المالي:

. هل أن المركز المالي للمؤسسة يتيح لها الوفاء بالتزاماتها؟

. ما مقدار مصادر التمويل الخارجية وما نسبتها إلى مجموع رأس مال

المؤسسة، وما تأثير ذلك؟

. ماهي كفاءة المؤسسة في إدارة واستخدام مجموع أصولها؟

. ما هي وضعية المؤسسة بالنسبة للقطاع الذي تنشط فيه مقارنة بمنافسيها؟

ومن أهم أدوات التحليل المالي رأس المال العامل والنسب المالية.

يشير رأس المال العامل (الصافي) Fond de roulement net إلى الفرق بين الأصول المتداولة والقروض قصيرة الأجل، أو فائض الأصول الدائمة (الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل) عن الأصول الثابتة الصافية، وهو يمثل مقياساً أساسياً للحكم على مدى توازن المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الجارية تجاه الغير لذلك ينبغي أن يكون موجبا وكافيا لتغطية جميع مصروفات المؤسسة بدءاً من فترة الشراء إلى غاية تصريف المنتجات.

كما تعد النسب المالية Ratios financiers من أدوات التحليل المالي لتشخيص الحالة المالية للمؤسسة انطلاقاً من الميزانية وحسابات النتائج، وذلك من خلال إجراء المقارنة الداخلية (الديناميكية) أي تطور النسب خلال عدة سنوات، أو مقارنة خارجية بالنسب النموذجية أو المعروف بأنها مقبولة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع. والنسب المالية ما هي إلا علاقة بين قيمتين ذات معنى، يمكن أن يتم التعبير عنها في شكل مئوي أو عدد مرات (دوران المخزون) أو عدد أيام (تحصيل الذمم) ... وهناك العديد من النسب المالية يمكن حصر بعضها في مجموعات ومنها:

- نسب السيولة التي تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل ومن هذه النسب، نسبة التداول التي تساوي الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة

- نسب التوازن التي تستعمل لقياس مدى مساهمة كل من الملاك والمقرضين في تمويل المؤسسة، ومن هذه النسب ما يُعرف بنسبة الاستقلالية المالية التي تساوي الأموال الخاصة إلى مجموع الخصوم.

- نسب النشاط التي تقيس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة والمتداولة، وهي كثيرة ومنها معدل دوران المخزون الذي يبين عدد المرات التي يتحول فيها المخزون إلى مبيعات.

. نسب الربحية التي تعكس مدى كفاءة المؤسسة ككل وتعبّر عن نتائج سياساتها وقراراتها وتقيس بالخصوص نسب الربحية إلى المبيعات والاستثمارات ...

رابعاً: وظيفة المواد البشرية

من العلوم أن موارد المؤسسة المالية والمادية لا فائدة فيها ولا منها ما لم تكن هناك موارد بشرية مؤهلة تحسن استغلالها وتوظيفها، ولم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي أهم موارد المؤسسة وإحدى مقوماتها الأساسية للنجاح. ووظيفة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تهتم بإدارة العاملين أو القوى العاملة بالمؤسسة بدءاً بتوظيفهم ومروراً بتحفيزهم وتنميتهم ووصولاً إلى متابعة إحالتهم على التقاعد. وقد عرفت هذه الإدارة تطوراً في وظائفها ومسؤولياتها وحتى في تسميتها، حيث انتقلت من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية تزامناً مع تغير النظرة للعنصر البشري من تابع للآلة إلى اعتباره أهم عناصر الإنتاج وأهم موارد المؤسسة.

1. تعريف وأهداف إدارة الموارد البشرية

أ- تعريف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية *Gestion des ressources humaines* بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة بإختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تعرف بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالموارد البشرية (RH) وعلاقتهم بالمؤسسة الذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءتهم وتحقيق العدالة فيما بينهم.

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

ويكمن تحديد بعض أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحقيق أهداف المؤسسة: وهو هدف يتعلق بالحصول على الموارد البشرية الكفأة عن طريق تحديد مؤهلاتهم ومواصفات أعمالهم والبحث عن مصادر التوظيف واستقطاب واختيار أفضلهم، ثم السهر على تدريبهم وتنمية معارفهم وتحفيزهم بغرض رفع مستوى أدائهم، والقيام بتقييمهم تقييما موضوعيا... وغيرها من المهام المساعدة على الاحتفاظ بأفضل الكفاءات البشرية، والتي تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والاستقرار والنمو للمؤسسة.

- تحقيق أهداف العاملين: وهو هدف يرتبط بإتاحة فرص النمو والترقية، وتوفير ظروف العمل المادية والاجتماعية الملائمة التي تمكنهم من التفاعل الإيجابي وإشباع مختلف حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وهناك من يُفصّل أكثر في الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها فيما يلي:

- شرح سياسات إدارة الموارد البشرية لجميع العاملين في المؤسسة؛
- توفير بيئة عمل ملائمة؛
- إمداد المؤسسة بالقوى العاملة المدربة والمحفزة؛
- مساعدة المؤسسة على الوصول إلى أهدافها؛
- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛
- استخدام قدرات العاملين ومهاراتهم بكفاءة؛
- إدارة التغيير بفعالية لتحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسة.

2. مهام إدارة الموارد البشرية

على الرغم من تعدد مسؤوليات ومهام إدارة الموارد البشرية، فإنه يمكن اجمالها في ثلاثة مجموعات رئيسية هي توفير وصيانة وتنمية الموارد البشرية.

أ- الحصول على الموارد البشرية

يعتبر توفير الموارد البشرية acquisition des RH بمثابة الوظيفة الأولى، والتي تتمثل في إمداد المؤسسة بالأفراد اللازمين كما نوعا وهي تتضمن وظائف فرعية هي:

- تخطيط الموارد البشرية وهي العملية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها "أو سيكون لديها" العدد اللازم والنوع المناسب من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب، وهذه العملية تخص كل من المؤسسة التي تنوي التوسع (زيادة عدد ونوع العمالة) أو تلك التي لا ترغب في ذلك (ترك الخدمة، الاستقالة...).

وتهدف هذه العملية إلى التحكم في الفارق الذي يمكن أن يظهر في فترة زمنية معينة بين الطلب الداخلي والعرض الداخلي للعمل، وهو ما يوفر للمؤسسة معلومات عن برنامج التوظيف والتدريب والترقية والنقل ...

يرتبط تخطيط العمالة بعمليتين أساسيتين هما تحليل أو وصف العمل الذي يعني نوعية الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها (عن كل وظائف المؤسسة) وتوصيف العمل الذي يعني تحديد متطلبات شاغل الوظيفة من قدرات ومهارات وخبرات...

- التوظيف: بعد تحديد الاحتياجات من الأفراد تأتي مرحلة تدبير هذه الاحتياجات عن طريق البحث عن الأعداد والنوعيات اللازمة وهو ما يسمى بالاستقطاب الذي يعني اكتشاف مرشحين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة، والتي يمكن شغلها سواء بالاعتماد على المصادر الداخلية (في شكل ترقية أو نقل ...) أو من خارج المؤسسة (سوق العمل).

ويلي الاستقطاب عملية الاختيار التي تتمثل في انتقاء ممن تقدم لشغل الوظائف الشاغرة من تتوفر فيهم أكثر متطلبات الوظيفة، وتعتمد الإدارة عدة خطوات قبل عملية تعيين الموظف الجديد من بينها دراسة السيرة الذاتية والمقابلة والاختبارات على إختلاف أنواعها ...

ب- المحافظة على الموارد البشرية

يقصد بالمحافظة على الموارد البشرية Conservation des R.H ضرورة الحفاظ عليها في حالة تسمح لها بالبقاء المستمر في المؤسسة وضمان ولائها، وهذا بتوفير جملة من المتطلبات من بينها:

- دفع الأجور والمكافآت: تمثل الأجور أهم الحوافز بالنسبة لعدد كبير من العمال، والتي قد تمنح على أساس الزمن (ساعات أو أيام) أو الأداء المنجز. وإلى جانب الأجور هناك مكافآت أو منح مالية تمنح للعمال المجدين تحفيزاً لهم والتي قد تمنح فردياً أو جماعياً.

- الرعاية الصحية والأمن الصناعي: من خلال توفير ظروف عمل مادية ملائمة، وهي ضرورية لأنها تستهدف سلامة وأمن العنصر البشري، ولأنها كذلك تُجنب الإدارة الكثير من التكاليف.

- الخدمات والمزايا الأخرى: وهي جميع أنواع الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي ... وكافة المحاولات التي تهدف إلى زيادة قدرة العمال على العمل والتكيف معه وتحسين ظروفهم الاجتماعية، وهذا مثل الخدمات الصحية والنقل والسكن ... وهي بمثابة أدوات تحفيزية وقد تكون مادية أو معنوية.

- الترقية والنقل والتنزيل وانتهاء العمل: هي مجموعة عمليات يمكن أن تخص بعض الأفراد في المؤسسة.

الترقية التي ينبغي أن تُبنى على أسس ومعايير عادلة وموضوعية وواضحة، هي شغل الفرد المُرَقَّى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في المسؤولية والسلطة والأجر.

التنزيل هو عكس الترقية حيث يتم تعيين الفرد في منصب يكون أقل مسؤولية وأقل أجراً، وغالباً ما يحدث التنزيل لعدم الكفاءة أو نتيجة لعقوبة.

انتهاء الخدمة وهذا بسبب بلوغ الفرد سن التقاعد أو العزل أو الاستقالة ...

ت - تنمية الموارد البشرية وتقييم الأداء

يقصد بتنمية الموارد البشرية développement des RH مجموع البرامج التي تضعها المؤسسة بغية إكساب أفرادها مهارات خاصة في مجال معين وزيادة كفاءتهم ورفع مستواهم الوظيفي وتأهيلهم إلى مستويات أعلى.

وقد ازدادت تنمية العاملين أهمية مع زيادة تعقد الوظائف وسرعة تغيرها وتطورها، وعادة ما يتم تخصيص برامج التدريب للعمال في المستويات التنظيمية الدنيا سواء لحديثي التوظيف أو للعمال القدامى للرفع من مهاراتهم، بينما تُخصص برامج تنمية إدارية للمستويات الإدارية بغرض تطوير القدرات الإدارية للإداريين الحاليين أو لتهيئة مديري المستقبل وتحضيرهم للمناصب القيادية.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على بعض المؤشرات كنقص الكفاءة أو زيادة التالف أو نقص الجودة ... وتعتمد الإدارة عدة طرق للتدريب والتنمية، منها ما هو فردي (التدريب أثناء العمل بإشراف الرئيس، التكليف بمهمة...) ومنها ما يتم على مستوى جماعي (المحاضرات، الندوات ...).

وتقييم الأداء هو تحليل وتقدير أداء الأفراد لعملهم وسلوكهم وقياس مدى صلاحيتهم للقيام بأعباء ومتطلبات وظائفهم الحالية (تقييم الأداء الحالي)، وامكانيات تقلدهم لمناصب ذات مستويات أعلى (تقييم القدرات المتاحة).

وتختلف عناصر التقييم باختلاف الأفراد المراد تقييمهم (مهرة نصف مهرة، إداريين) وعادة ما يتم تقييم عناصر مرتبطة بالعمل (كمية الإنتاج وجودته، دقة الأداء ...) وعناصر متصلة بسلوك الفرد وخصائصه (المواظبة والمبادرة والتعاون ...).

وتعتبر عملية التقييم من أهم الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأجر والمكافآت وإجراء الترقيات وتحديد احتياجات التدريب ...

مراجع الفصل الثامن

- كامل محمد المغربي (2015) *الإدارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21*، الطبعة الثانية، دار الفكر، عمان.
- احمد إبراهيم عبد الهادي (دون تاريخ) *إدارة الموارد البشرية*، دار النهضة العربية، القاهرة.
- منير إبراهيم هندي (2014) *الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر*، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- Boukhezar (1984) *la gestion financière* adaptée au contexte algérien, OPU, Alger.
- Kotler P. (2002) *Marketing Management*, Pearson Custom Publishing, USA.
- Javel G. (2010) *Organisation et gestion de la production : Cours, exercices et études de cas*, 4^e édition, Dunod, Paris.