

هدف المؤسسة هو تحقيق قيمة لزيائنها أعلى من التكلفة التي تتحملها، وكلما كان الفرق منسجما أكثر كلما كان هامشها أكبر، لأن القيمة تقاس بما يدفعه الزبون جراء استهلاكه للسلعة أو استفادته من الخدمة، والشكل الموالي يوضح وظائف المؤسسة المشكلة لقيمتها

وظائف المؤسسة



بالاستناد إلى الشكل السابق نلاحظ أن وظائف ونشاطات المنظمة تنقسم إلى وظائف أولية أساسية وأخرى داعمة، الأولى تضمن تقديم المنتج (سلعة-خدمة)، وتدخل بشكل مباشر في خلق قيمة تقدم للمستهلك، ويمكن تقسيم الوظائف الأولية للمنظمة إلى العناصر التالية:

- الإمداد الداخلي: يتمثل في مبررات الحصول على الموارد، والقيمة هنا تتوقف على اختيار الموارد والأجزاء التي تدخل في المنتج. تتضمن كل الأنشطة التي من شأنها توفير وتحضير وتخصيص مدخلات عملية الإنتاج: "وتضم نقل المواد والرقابة على المخزون، وجدولة الحركة والنقل، والمردود إلى الموردين".
- الإنتاج: ويضم التحويل، التجميع، التركيب، تشغيل الآلات وصيانتها، التوضيب والمراجعة.
- الإمداد الخارجي: هي الأنشطة المسؤولة عن توصيل المنتجات أو الخدمات إلى العملاء، وتضم: تخزين المنتجات النهائية، المناولة، توظيف سيارات التسليم، معالجة الطلبات وجدولتها.
- البيع والتسويق: كل العمليات التي تتعلق بإقناع المستهلك بالمنتج، الترويج، اختيار قنوات التوزيع.
- الخدمات: وهي الأنشطة المرتبطة بتوريد الخدمات الموجهة لتنمية قيمة المنتج أو الخدمة، وتضم: التركيب، الإصلاح، الإعلام، توفير قطع الغيار، تكييف المنتجات، المتابعة الخ.

أما القسم الثاني من نشاطات المؤسسة؛ فيتمثل في نشاطات الدعم، فهي تضيف فعالية للوظائف الأولية، لا تنشئ القيمة وإنما تساعد الأنشطة القاعدية، وتنحصر في: الإدارة العامة، البحث والتطوير، المالية، المحاسبة، مراقبة التسيير، الشؤون القانونية والعلاقات الخارجية، و تسيير الموارد البشرية. " حيث تهتم هذه الأخيرة

بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛ تنمية الموارد البشرية وبحث عمليات التدريب والتطوير؛ الحركة الوظيفية (النقل- الترقية - الاستقالة - المعاش)

المحاضرة الثانية: الوظائف القاعدية للمؤسسة: التموين، الانتاج، التسويق

1. وظيفة التموين

تعتبر وظيفة التموين من الوظائف المهمة في أغلب الشركات، والتي تساهم في تحديد الحاجات الأساسية التي يجب استيرادها، وتوفيرها دائماً، مثل: المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءاً من العمل الرئيسي لبعض الشركات، وأيضاً تُعرف وظيفة التموين، بأنها من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تُحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع المواصفات المحددة، والمتفق عليها من أجل البدء بتنفيذ مشروع معين، أو إنتاج صناعي.

من التعريفات الأخرى لوظيفة التموين أنها الوظيفة الإدارية التي تحرص على تطبيق الاستراتيجيات التي تساهم في تجنب حدوث أي نقص بالمتطلبات الأساسية التي يجب توفيرها في قطاع من قطاعات العمل، مثل: قطاع صناعة الطعام، أو إنتاج الدواء، أو غيرها من القطاعات الأخرى التي تحتاج إلى توفير مواد تموينية تساعد في دعم إنتاجها.

• أهمية وظيفة التموين:

تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسات، والتي تساهم في دعم أغلب الوظائف المرتبطة بالإنتاج، أو الأعمال الأخرى.

- تعمل على تنسيق تزويد أقسام المؤسسات بحاجاتها الأولية.
- تُصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات في كافة أنواع المؤسسات.
- تحرص على التأكد من جودة المواد، والمشتريات المطلوبة قبل البدء باستخدامها فعلياً.

• أقسام وظيفة التموين

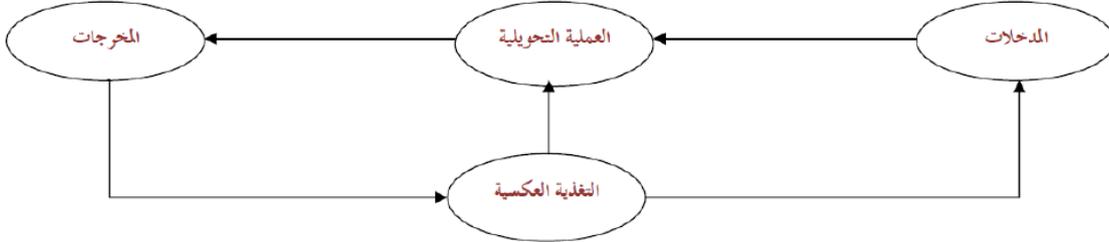
قسم المشتريات: هو القسم الذي يهتم بشراء كافة المواد التموينية المطلوبة سواءً أكانت مواداً إنتاجية، أو تُستخدم في الوظائف المكتبية، والإدارية، أو في الأعمال الميدانية.

قسم المتابعة: هو القسم الذي يُتابع عملية الشراء منذ بدايتها حتى نهايتها، ويتأكد من الحصول على كافة المواد المطلوبة من أجل تزويدها للمخازن، أو لاستخدامها مباشرة في الإنتاج.

قسم المراجعة: هو القسم الذي يتأكد من نجاح كافة أقسام وظيفة التموين بتحقيق المهام المطلوبة وفقاً للمعايير، والخُطط المتفق عليها مسبقاً.

2. ادارة الانتاج والعمليات

الانتاج هو مجموعة من النشاطات والفعاليات الانتاجية التي تجعل الاشياء اكثر فائدة واكثر قيمة اي عملية تحويل المواد الاولية الى سلع وخدمات جاهزة للاستعمال لغرض الاستغلال او الاستخدامات الاخرى. كذلك الانتاج هو عملية خلق السلع والخدمات من خلال اجراء عمليات التحويل للمدخلات للحصول على المخرجات المطلوبة.



- أ- **المدخلات**: هي عبارة عن مجموعة الموارد المستخدمة لإتمام العملية الإنتاجية.
- ب- **المخرجات**: قد تكون المخرجات في شكل مادي ملموس يطلق عليه **سلعة**، أو في شكل غير ملموس يطلق عليه **خدمة**، وسواء كانت المنشأة تقوم بتقديم سلعه أو خدمة، فلا بد أن يكون لها نظام محدد لقياس مخرجات تلك الوحدة المنتجة وتحديد مواصفات خاصة لها.
- ج- **العملية التحويلية**: ويعبر هذا الجزء عن كافة العمليات التي يتم القيام بها لتحويل توليفة المدخلات إلى مخرجات. وقد يكون ذلك عن طريق القيام بعمليات إنتاجية تصنعية أو عمليات إنتاجية خدمية.
- د- **التغذية العكسية**: الذي يمكن من خلاله التعرف على أسباب عدم التطابق بين المخرجات الفعلية والمخرجات المخططة إن وجد. وأخيراً، فإن البيئة التي تحيط بالعناصر الأربعة للنظام الإنتاجي تشير إلى أنه نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به. **ويمكن تعريف إدارة الإنتاج والعمليات** بأنها الإدارة المختصة بإدارة العملية التحويلية. وعلى الرغم من سهولة هذا التعريف، إلا أنه لا يقدم التفصيل اللازم ولا يوضح أركان هذه الوظيفة.
- تعريف إدارة الإنتاج والعمليات هي: "مجموعة الأنشطة الإدارية اللازمة لتصميم وتشغيل ورقابة العملية التحويلية".**
- يتضح من هذا التعريف مايلي:**

ويمكن تعريف هذه الوظائف على النحو التالي:

- **التصميم**: هو مجموعة القرارات الاستراتيجية والتكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- **التشغيل**: هو عبارة عن مجموعة القرارات التي تعطي للعملية التحويلية الصيغة الحركية وتبعث فيها الحياة.
- **الرقابة**: وهو التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم حسب الخطة الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر. بالإضافة إلى تحديث النظام بما يتماشى مع التغيرات المختلفة.

الأشكال المختلفة للنظام الإنتاجي:

- ١) **نظم مادية ملموسة**: وهي التي يندرج تحتها كافة عمليات التصنيع مثل (غزل النسيج - الصناعات الغذائية - الصناعات الهندسية.

نظم مكانية: وهي المجموعة التي يندرج تحتها خدمات النقل المختلفة فشركات السكك الحديدية وشركات الطيران وشركات النقل الداخلي تقدم هذه النوع من الخدمة.

نظم تخزينية: وهي المنظمات التي تقدم خدمة التخزين سواء للأفراد أو منظمات أخرى مثل المخازن الحكومية والمخازن الموجودة بالموانئ والتلاجات الضخمة.

نظم تبادلية: وهي الأنشطة التي تبادل السلعة والخدمات مثل تجارة التجزئة وتجارة الجملة.

نظم التحويل العضوي: وهي المنظمات التي تقدم الخدمات الطبية والتعليمية وهي تتولى إحداث تغيير في نوعيه الأفراد المتقدمين للحصول على الخدمة مثل **المدارس الجامعات المستشفيات**.

نظم التحويل النفسي: وهي المنظمات التي تقدم خدمات تهدف إلى إحداث تغيرات نفسيه على اتجاهات الافراد واحاسيسهم مثل اماكن العلاج النفسي واماكن الترفية.

رق بين إنتاج السلع وتقديم الخدمات:

تقدم نظم إنتاج السلع سلعا مادية ملموسة. بينما تقدم نظم الخدمات خدمات غير ملموسة.

بينما تعتمد نظم انتاج السلعة بشكل رئيسي على المواد المستخدمة وتكنولوجيا الإنتاج، فإن نظم تقديم الخدمات تعتمد بشكل رئيسي على الأفراد القائمين بتقديم هذه الخدمة.

يصعب في كثير من نظم تقديم الخدمات تخزين الخدمة الواجب تقديمها. ويرجع ذلك إلى حقيقة أساسية وهي أن عملية تقديم الخدمة تكون في نفس لحظة الاستفادة منها.

يعتمد تقديم الخدمة على الاتصال المباشر بين مقدم الخدمة ومتلقيها فمن الشائع أن نقوم بشراء أو استخدام بعض السلع المملوسه دون معرفة الشركة التي قامت بإنتاجها أو الفرد داخل الشركة الذي تولى عملية الانتاج. ولكن الأمر يختلف بشكل ملحوظ عند تقديم الخدمات، حيث يكون العميل هو جزء من عملية تقديم الخدمة.

صعوبه تقديم خدمه مغطيه في منظمات الخدمات.

تقديم الخدمات في أماكن قريبه من عملاء حيث تتسم عملية تقديم الخدمات باللامركزية في الاداء .

مدير الانتاج

هو الشخص المسؤول عن ادارة النشاطات الانتاجية في المنشأة الصناعية والخدمية ويجب ان يكون مدير الانتاج من الاشخاص ذوي الخبرة والاختصاص.

ويقوم مدير الانتاج والعمليات بممارسة كافة الوظائف الادارية من التخطيط والتنظيم والتسويق والرقابة . فمدير الانتاج يخطط من اجل الحصول على الموارد المالية المطلوبة والمكائن والافراد الذين يقومون بتشغيل هذه المكائن وكذلك يخطط للحصول على المواد الاولية اللازمة للانتاج وكل مايتعلق بالعملية الانتاجية.

ويقوم مدير الانتاج بعمليات التنظيم من خلال تقسيم العمل بين الاطراف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتوجيه الافراد من اجل انجاز الاعمال المناطة بهم ،كما يقوم مدير الانتاج والعمليات بالتوجيه من خلال قيادة العاملين بالانتاج وتحديدهم لطرق واساليب مختلفة من اجل تحقيق اهدافهم ومدير الانتاج والعمليات يراقب الانشطة والفعاليات المختلفة التي تنفذ من قبل العاملين في قسمه.

اضافة لهذه الوظائف يقوم بالتخطيط والتنظيم ولمدير الانتاج والعمليات العديد من المسؤوليات الغير مباشرة والمباشرة.

المسؤوليات الغير مباشرة / مشاركة الادارات الاخرى مثل التسويق وادارة الموارد المالية وادارة الموارد البشرية ومحاورتهما بكل الامور التي تتعلق بادارة الانتاج والعمليات علما ان هذه الادارات لا تعمل بمعزل عن بعض ، وعلى سبيل المثال .. مدير الانتاج يحاور مدير التسويق بخصوص الاعلان والتوزيع والترويج وجودة المواد الاولية المستخدمة وتسعير المنتجات .

كذل مدير الانتاج يحاور مدير ادارة الموارد البشرية بخصوص تنسيب العاملين الجدد لقسم الانتاج ونقل الموظفين الحاليين في قسم الانتاج الى الاقسام الاخرى.

كما ان مدير الانتاج يحاور مدير ادارة الموارد المالية بخصوص الحوافز المالية او المادية وبخصوص الاموال اللازمة لشراء تكنولوجيا الانتاج

المسؤوليات المباشرة / ان المسؤوليا المباشرة لمدير الانتاج والعمليات تتمثل بالاتي:-

- 1) دراسة الاهداف الاستراتيجية لادارة العمليات.
- 2) الاشراف على تصميم المنتج والعمليات.
- 3) تطوير استراتيجية العمليات المنظمة.
- 4) تخطيط ورقابة العمليات.
- 5) تحسين ادارة العاملين.

3. التسويق :

❖ تعريف التسويق

رغم اختلاف التعاريف المعطاة للتسويق إلا أنها متقاربة من حيث الهدف المتمثل في كيفية توجيه الأنشطة من أجل إيصال السلع من المنتج إلى المستهلك بالشكل الذي يرغب فيه المستهلك النهائي أو المستعمل النهائي لهذه السلعة، يمكن إعطاء تعريف شامل وحديث لوظيفة التسويق كما يلي:

هي نشاط إنساني ومهني يمارس من قبل إدارة متخصصة لتحقيق هدف التلاقي المتواصل بين إرادة وأهداف المؤسسة والمستهلك ، وخلق عمليات التبادل التي تحقق هذه الأهداف من خلال تعريف وإقناع المستهلكين بالسلع والخدمات المنتجة .

❖ الفرق بين التسويق والبيع:

إن نظرة البيع هي النظرة التقليدية التي ظهرت بعد مفهوم المقايضة حيث تعتبر مقارنة من المقاربات التقليدية المعتمدة من طرف المؤسسات في إطار تسيير أنشطتها التبادلية، إذ تفترض مسبقاً أن المستهلك لا يشتري هكذا من محض نفسه بل على المؤسسة القيام بمجهودات جبارة من أجل إقناعه بأن منطقتها "المنتوج" يقع ضمن دائرة اهتمامه أو حاجاته الأساسية التي يجب تلبيتها.

❖ إدارة التسويق ومهامها:

تعرف إدارة التسويق أنها "تلك الجهة المسؤولة عن تحقيق الانسجام والتفاعل بين مجموع العمليات الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وعمليات تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك وذلك من خلال اتخاذ القرارات التسويقية التي تحقق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

تقوم إدارة التسويق بمجموعة من المهام تتمثل في :

- التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين وذلك من خلال البحوث التسويقية وآراء ومعلومات رجال البيع.
- الإحاطة العامة بالأهداف والسياسات الاقتصادية والاجتماعية سواء ما كان منها على المستوى القومي أو القطاعي وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم وإعداد البرامج والسياسات التسويقية.
- محاولة إدراك الفرص في المحيط الخارجي واستغلالها وتجنب المخاطر.
- ترجمة المعلومات المتاحة إلى سياسات وخطط وقرارات إدارية.
- إعداد البرنامج التسويقي المتكامل والذي يتضمن كافة التفاصيل عن عمل إدارة التسويق خلال تطبيق الخطة.

❖ وظائف إدارة التسويق: كأي إدارة في المؤسسة فإن إدارة التسويق تقوم بمجموعة عمليات تسمى

وظائف إدارة التسويق وتتمثل في ما يلي:

✚ التخطيط لعملية التسويق: و تتم هذه الوظيفة كما يلي:

-وضع رسالة وغايات وأهداف محددة لعملية التسويق.

-وضع رؤية إستراتيجية لعملية التسويق.

-إعداد خطط وبرامج عمل لعملية التسويق.

-إعداد موازنة تقديرية لعملية التسويق.

-وضع الأسس والمعايير لقياس كفاءة وفعالية نشاط التسويق.

✚ تنظيم عملية التسويق: و تتم هذه الوظيفة كما يلي:

-تحديد الأنشطة والمهام العامة والتفصيلية لعملية التسويق.

-تصميم الهيكل التنظيمي والاختصاصات التنظيمية لعملية التسويق: ويقصد بالهيكل التنظيمي للتسويق

تقسيمها إلى عدة أقسام ومصالح، وتحديد مسؤوليات ووظائف كل منها وكذا تحديد مؤهلات الأشخاص

الذين

يقومون بأداء هذه الوظائف والمسؤوليات، ويختلف الهيكل التنظيمي للتسويق من مؤسسة إلى أخرى حسب

عدة عوامل أهمها:

- *حجم الإنتاج وتنوع السلع التي تتعامل فيها المؤسسة وكذا أنواعها إلى سلع صناعية واستهلاكية، حيث تخصص لكل سلعة مصلحة في حالة تعدد السلع المنتجة.
- *حجم وعدد الأسواق التي توزع فيها المؤسسة إنتاجها محلية، جهوية، أو خارجية، وأيضا حسب نوع عملية العملاء و الزبائن.
- تحديد مجالات ومستويات السلطات والصلاحيات لممارسة العمل واتخاذ القرارات المرتبطة بعملية التسويق.
- إعداد نظم وأدلة عمل التسويق.
- ✚-توجيه عملية التسويق: وتتم هذه الوظيفة كما يلي:
 - تحديد أساليب ومسؤوليات الإشراف على أفراد التسويق.
 - إعداد نظم التحفيز في ممارسة عملية التسويق.
 - وضع أسس وأشكال تطبيق القيادة في توجيه أفراد التسويق.
 - تحديد أشكال وأدوات الاتصال لأداء عملية التسويق.
 - التنسيق مع الأنشطة الأخرى والتأكد من تسيير الإجراءات مع العميل وتحقيق رغباته.
- ✚-الرقابة على عملية التسويق: و تتم هذه الوظيفة كما يلي:
 - تحديد أنواع ومجالات و أساليب وأدوات المتابعة والرقابة على عملية التسويق.
 - تحديد أدوات رصد وتسجيل وقياس عناصر عملية التسويق.
 - تحديد قواعد وأسس عملية التصحيح والتقويم لعملية التسويق.

المحاضرة الثالثة: الوظائف الداعمة للمؤسسة: ادارة الموارد البشرية، البحث والتطوير

1. وظيفة ادارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها " سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالة المؤسسة والعاملين بها. كما أنها العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد على حد سواء. بحيث يجب انجاز هذه المهام بأسلوب يمكن المؤسسة من التعامل مع المتغيرات البيئية "

كما تم تعريفها بأنها: " إدارة تعنى بكافة العمليات المتعلقة بوجه عام، وهي التخطيط ، التنظيم ،التوجيه ، المتابعة، وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار " .

2. وظيفة البحث والتطوير

حتى تبقى المؤسسة دائما في إطار صورتها الإيجابية ، وللمحافظة على سمعتها و استمراريتها في السوق ، فإنها يجب أن تتخذ سياسة فعالة لحيازة الابتكارات التكنولوجية الجديدة ، وهذا ما تحققه عن طريق إدماج وظيفة البحث و التطوير

2.1 طبيعة وأهمية البحث والتطوير

أ. طبيعة البحث و أنواعه

البحث هو " وسيلة نظامية لدراسة العلاقات الموجودة في الظواهر المدروسة , وذلك عن طريق الاختبار العلمي للوصول إلى تفسير المتغيرات و التنبؤ بها ، و بمعنى اشمل ؛ هو وضع صورة مستقبلية من خلال اكتشاف العلاقات الجديدة بين المتغيرات ، والتحقق من صحة الحقائق للوصول إلى حل للمشكلات " .

خصائص البحث العلمي:

✓ تفسير الظواهر: لا يقف البحث عند جمع المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ، بل يتعدى إلى محاولة تفسير العلاقة بين المتغيرات و العوامل التي أدت إلى حدوث الظاهرة ، و علاقتها مع بقية الظواهر و مدى تأثيرها و تأثرها في البيئة.

✓ القدرة على التنبؤ: بعد فهم المتغيرات يمكن توقع حدوث الظواهر الموالية لها ، في حالة توفر نفس المكونات البيئية في المستقبل.

أنواع البحوث العلمية:

تختلف التصنيفات حسب الغرض منها ، ومن أهمها التقسيم إلى:

✓ بحوث أساسية: تهتم باكتساب المعرفة و الاكتشافات العلمية الحديثة ، فهي " عملية بحث في الظواهر للحصول على إضافة إلى مخزون المعرفة و خدمة التقدم الإنساني "، و تتميز هذه البحوث بعدم وضوحها في البداية و تتطلب وقتا طويلا لإنجازها.

و تقوم المؤسسات بهذا النوع من البحوث ، أو تمويل للقيام بها في الجامعات و مراكز البحث العلمي، من اجل التوصل إلى القوانين العلمية و المبادئ الجديدة التي تشكل أساسا مهما لتوليد الأفكار الجديدة، هذا دون التركيز على إمكانية تطبيق نتائجها أو توظيفها لأهداف اقتصادية أو تجارية، و عليه فان غالبية الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها ليست مفيدة أو قابلة للتطبيق .

✓ بحوث تطبيقية: و هي " البحوث التي تسعى إلى الاستفادة من النتائج التي تصل إليها البحوث الأساسية ، و هذا بإجراء اختبارات لتحويلها إلى قيم مادية يمكن استخدامها في تطوير المنتج و تحسين الإنتاج و أساليبه ، فهي تركز على خلق تكنولوجيا باستخدام المعرفة العلمية المتوفرة ، و هي البحوث التي تهتم بها إدارة المؤسسة " . و يقسمها البعض إلى: بحوث تطبيقية تطويرية تختص بالأعمال الحالية ، بحوث تطبيقية تطويرية تختص بالأعمال الجديدة ، وخدمات تقنية

ب - طبيعة التطوير

لابد من تحويل نتائج البحوث الأساسية إلى تطبيقات عملية يمكن من خلالها الاستفادة من تلك النتائج ، فالتطوير هو " استعمال منظم للمعرفة العلمية و توجيهها إلى إنتاج المواد و الوسائل و النظم و الأساليب " . و هنا تظهر الصلة الوثيقة بين البحوث التطبيقية و التطوير بنا أن هذا الأخير هو نقل نتائج البحوث التطبيقية إلى الواقع العملي.

• خصائص التطوير:

- تخصص النتائج النهائية و وضوحها
- أهمية مدة إكمال المشروع و تحقيق أهدافه
- وضوح الخطوات الواجب اتخاذها
- تحديد الإجراءات التطويرية
- الاستفادة من المشروعات التطويرية السابقة