

المادة: مدخل إدارة الأعمال

السنة: أولى جذع مشترك

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم: قسم الجذع المشترك

المحور الثالث: وظائف المؤسسة

يعكس طبيعة النشاط الأساسي للمنظمة مجموعة الوظائف المتخصصة التي من خلالها يتم تحويل كافة عناصر الإنتاج المحددة مسبقاً إلى سلعة أو خدمة ما، كما يعكس هذا النشاط مجموعة الوظائف الأساسية التي تتحمل مسؤولية التحويل والوظائف الفرعية أو المساعدة التي تدعم الوظائف الأساسية في كافة المجالات الإدارية والخدمية، ورغم اختلاف المفكرين والباحثين حول تقسيم الوظائف الخاصة بالمؤسسة وذلك بسبب اختلاف طبيعة ونشاط وبيئة كل مؤسسة. وفي هذا الفصل نورد أهم وظائف المؤسسة كما يلي:

**أولاً. إدارة الإنتاج والعمليات**

إن منظمات الأعمال وجدت لكي تنتج سلعة أو خدمة ترى أنها مطلوبة من قبل شرائح معينة في المجتمع أو من قبل المجتمع بأكمله ولها القدرة على تقديم هذا المنتج بشكل يتقبله المجتمع وتحقق ربحاً معقولاً منه ولغرض قيام المنظمة بهذا أمر فإنه من المفروض إنجاز مجموعة كبيرة من الأنشطة تبدأ بتوفير المواد الأولية وتخزينها ثم سحبها إلى خطوط الإنتاج لتحويلها إلى سلع تقدم للمجتمع من خلال العمليات التسويقية المختلفة وستركز جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة.

**1. مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات:**

معرفة مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات لا بد أولاً من معرفة معنى مصطلحي إنتاج وعمليات:

- الإنتاج: الإنتاج هو عملية إيجاد المنافع باستخدام المواد والأفراد والمعدات اللازمة لذلك.
- العمليات: مزيج الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- العملية الإنتاجية: هي مزيج من الأنشطة التي تقوم بالإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات (مواد أولية موارد بشرية و طاقة وغيرها) إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات مفيدة للمجتمع.
- إدارة الإنتاج والعمليات: أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في منظمات الأعمال إن الهدف الرئيس من عمليات التحويل هو خلق قيمة مضافة يستفيد منها الزبون وتشبع حاجات معينة لديه. وهناك ثلاثة أبعاد أساسية تعكس وظائف إدارة الإنتاج والعمليات.
- التصميم: هو عبارة عن مجموعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية الخاصة بالطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات محددة وابتكار طرق تستخدم في عملية التحويل ذاتها، ومن أهم القرارات التي تحتوي عليه وظيفة التصميم تصميم العملية الإنتاجية واختيار التكنولوجيا الملائمة، تصميم العمل، اختيار موقع المصنع، وتصميم المنتج ومكوناته.

ب- التشغيل: هو عبارة عن مجموعة من القرارات التي تعطي للعملية التحويلية الصيغة الحركية، وتتركز أساسا في عملية التخطيط بأبعادها الزمنية المختلفة، ومن أهم القرارات التي تتخذ في مجال التشغيل: جدولة العمليات ووضع إطار زمني لتنفيذ كل منها، قرارات تخطيط الطاقة الإنتاجية.

ج- الرقابة: هي وظيفة التي تهدف إلى التأكد من أن التشغيل الفعلي يتم وفق الخطة الموضوعة.

2. أهداف إدارة الإنتاج والعمليات: أهم هذه الأهداف هي:

- الكلفة cost: والمقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث يستطيع الزبون أن يشتري المنتج بسهولة وكذلك تكون الكلفة معقولة لمنظمة الأعمال بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول.

- الإنتاجية productivity: وهي عبارة عن خارج قسم القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات وهي مؤشر مهم على قدرة المنظمة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات أكبر من المدخلات.

- الجودة Quality: وتعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية وتشبع حاجة الزبون أو تتطابق مع هذه الحاجة.

- المرونة flecibility: ويقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المنظمة الداخلية والخارجية.

- التسليم السريع delivery: ومعنى هذا أن تقوم المنظمة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن.

- الكفاءة efficiency: وهي حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد وعمل وطاقة ورأس مال.

- الابداع التكنولوجي technological innovation: وهو القدرة على إدخال منتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منها.

ثانيا. التسويق:

التسويق هو من المفاهيم الصعبة التعريف، فهو طريقة التفكير في الأعمال وليس مجموعة من التقنيات.

1. تعريف التسويق:

عرفت جمعية التسويق الأمريكية للتسويق التسويق بأنه "عملية منظمة تهدف إلى تخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات والأفكار والتنبؤ بالسوق ودراسته لتسهيل تبادلها وتدفعها وانسيابها من المنتج إلى المستهلك لإشباع رغبات واحتياجات كل منهم".

2. أهداف التسويق: يهدف التسويق إلى:

- التسويق يخلق المنفعة المكانية: حيث يساهم التسويق في القضاء على الفجوة أو الانفصال المكاني بين أطراف المبادلة من خلال ممارسة بعض الوظائف اللوجستية والتي تشمل النقل، والتخزين، والتوزيع، والشراء للشركة.

- التسويق يخلق المنفعة الزمنية: فالتسويق يعمل على سد الفجوة الزمنية بين المنتج والمستهلك والتي تنشأ نتيجة وجود اختلاف بين وقت الإنتاج ووقت الاستهلاك، ويتم ذلك من خلال ممارسة وظائف التخزين، والنقل، والتمويل، وتحمل المخاطر التسويقية والتمويلية.

– التسويق يخلق المنفعة الشكلية مع وظيفة الإنتاج: حيث يساهم التسويق في سد الانفصال الإدراكي، والذي ينشأ نتيجة عدم إدراك المنتجين لحاجات المستهلكين الحقيقية في الوقت الذي قد لا يدرك فيه المستهلكين للمنتجات والمنافع التي يقدمها المنتجين، ويتم القضاء على هذه الفجوة من خلال ممارسة وظائف البيع، والترويجي، وبحوث التسويق. إن وظيفة التسويق تسعى في النهاية إلى خلق القيمة للمستهلك، وتحاول أن يقوم بتعريفه بها وتوصيلها إليه بالطريقة التي تسمح بإتمام عملية التبادل معه بشكل مرضي، ويتم ذلك غالباً من خلال القيام بمجموعة من أنشطة تحديد المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع.

### 3. تعريف المزيج التسويقي:

– يعرف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة من الأدوات التسويقية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق الأهداف التسويقية في السوق المستهدف".

4. عناصر المزيج التسويقي: اتفق معظم الكتاب على أربعة عناصر أساسية للمزيج التسويقي وهي: المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، وفيما يلي شرح موجز لها:

- أ. المنتج: يعد المنتج أول عناصر المزيج التسويقي ويعرف على أنه أي شيء يقدم للسوق بغرض الاقتناء أو الاستخدام
- ب. التسعير: فالسعر هو القيمة التي يضحي بها الفرد ويكون على استعداد بمبادلتها مع مجموعة من المزايا والمنافع والفوائد التي تربط بامتلاكه أو استخدامه للمنتج، وتوجد العديد من الاستراتيجيات الخاصة بالتسعير
- ج. الترويج: هو مجموعة أدوات محفزة معظمها قصيرة الأجل وهي مصممة لتحفيز عملية الشراء مع الاستمرار في شرائها
- د. التوزيع: قنوات التوزيع هي تلك القنوات التي تستخدمها المنظمات لتوصيل منتجاتها إلى عملائها أو المستهلكين النهائيين

### ثالثاً. إدارة الموارد البشرية:

لم يعد هناك شك أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح.

#### 1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

– يمكن تعريفها على أنها "هي أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. لإدارة الأنشطة المتعلقة بالموارد البشري بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية".

2. أهداف إدارة الموارد البشرية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف عرضها على النحو التالي:

- تحقيق مستوى عالي من الإنتاجية
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين
- تشكيل قوة عمل منتجة
- الحفاظ على استقرار قوة العمل
- تنمية قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة
- زيادة الانتماء والولاء

### 3. وظائف إدارة الموارد البشرية: يمكن تلخيصها في:

- أ. تخطيط الموارد البشرية: يقصد بتخطيط الموارد البشرية تقدير احتياجات المنشأة من الأفراد كما ونوعا خلال المدة القادمة، مع تحديد الوظائف التي يشغلونها، والمؤهلات المطلوب توافرها فيمن يشغلها.
- ب. تحليل الوظيفة: يقصد بها وصف وتوصيف الوظيفة، وصف الوظيفة: مهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة في حد ذاتها، توصيف الوظيفة ويقصد بها موصفات شاغل الوظيفة من مؤهلات وقدرات وخبرات.
- ج. الاستقطاب والاختيار والتعيين: نوردها كمايلي:
  - الإستقطاب: جذب المترشحين والكفاءات لشغل الوظيفة وذلك سواء من داخل المنظمة (الترقية والنقل...الخ) أو خارجها (الجامعات، المعاهد، مكاتب العمل...الخ)
  - الاختيار: إنتقاء أفضل المترشحين باستخدام معايير اختيار حسب كل منصب.
  - التعيين: تعيين من تم اختيارهم في المرحلة السابقة في وظائف عملهم.
- د. تدريب القوى العاملة: هي مجموع الاجراءات المنظمة التي يتعلم من خلالها الفرد معرفة أو مهارة أو كليهما من أجل غرض معين، وذلك بما يتماشى وأهداف المنظمة.
- هـ. تقييم أداء العاملين: وهو عبارة عن قياس الفجوة بين ما هو مخطط له وما أنجز، عن طريق التقييم الدوري لأداء الفرد لوظيفته.

### رابعا. الإدارة المالية

هي المسؤولة عن التصرفات المالية التي تتعلق بكل من جباية (أي تحصيل) أموال الممارسات التجارية، والدفع (أي الإنفاق) لهذه الأموال تبعا لما تفرضه مقتضيات المطلوبات المختلفة عليها.

### 1. تعريف الإدارة المالية: تعرف الإدارة المالية بأنها:

- "ذلك النشاط الذي يختص بالتخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي دخول وخروج أموال المنظمة بموجب الموازنة بين اعتباري عائد الاستثمار وتكلفة تدبير الأموال لتحقيق مستوى ربحية يتناسب ورغبات الملاك".

### 2. أهداف الإدارة المالية: يمكن اجمالها فيما يلي

- تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين من مالكي المنظمة.

- تحقيق أقصى معدلات للعائد على الاستثمارات.

- الزيادة في قيمة أسعار أسهم الملاك في السوق عن قيمتها وقت الشراء

- محاولة الوفاء بأعباء المسؤولية أو الوظيفة الاجتماعية Social responsibility

### 3. وظائف الإدارة المالية: تتمثل في:

- الوظيفة المحاسبية والإجرائية: وإعداد التقارير المالية، حيث يتم القيام بالعمليات الحسابية وإجراء القيود، بغرض اظهار نتائج أعمال المنظمة والحسابات الختامية في ضوء قائمة المركز المالي.
- تقدير احتياجات المنظمة من الأموال المطلوبة للاستثمار

- توفير الأموال من مصادرها المختلفة: وذلك بعد التعرف على المصادر المختلفة للتمويل الطويل الأجل والقصير.
- وظيفة الاستثمار وإدارة الأصول: وذلك من خلال تقييم البدائل المختلفة للاستثمار وفقا للأسس العلمية والعملية، بغرض اختيار أفضلها.

### خامسا. البحث والتطوير والإبداع

تكاد لا تخلو منظمة من منظمات الأعمال من وحدة أو إدارة متخصصة بالبحث والتطوير.

1. تعريف البحث والتطوير والإبداع: يعرف البحث والتطوير " بأنه كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب".

### 2. أهمية البحث والتطوير:

إن المقاييس التي تعتمد الآن في تقييم القدرات التنافسية للدول وقدرتها على الإتيان بما هو جديد على صعيد المنتجات أو العمليات تعتمد على مقدار ما تنفقه الدول على البحث والتطوير نسبة إلى القومي الإجمالي إن مفهوم البحث والتطوير يندرج في إطاره أنواعا مختلفة من الأساليب العلمية التي تؤدي إلى خلق معرفة إضافية تساعد على خلق قيمة تؤدي إلى إيجاد منتجات وعمليات جديدة في منظمة الأعمال لذلك يعتبر البحث والتطوير هو الطريق المؤدي إلى الإبداع التكنولوجي في المنظمة.

### 3. عناصر البحث والتطوير: ويمكن التمييز بين أربعة عناصر رئيسية في البحث والتطوير وكما يلي:

- البحث الأساسي: وهي البحوث التي تهتم بالحقائق الأساسية والنظريات مثل نظرية الميكانيك الكمي أو أي بحوث أخرى في مجالات المعرفة المتنوعة.
- البحوث التطبيقية: وهي البحوث الموجهة لحل مشاكل عملية تمول في العادة من الشركات الكبيرة وتهدف إلى اجراء تحسينات أو زيادة فعالية تطبيقات علمية معينة أو تقنية أو صقل الأفكار الواردة في البحوث الأساسية.
- البحوث التطويرية: وهي مجمل البحوث التي توجه إلى إيجاد حزم تكنولوجية لتحسين التصميمات أو العمليات بهدف زيادة قابلية تسويق المنتجات أو تسهيل عملية إنتاجها.
- البحوث المساعدة: وتمس بحوث تحسين المنتج وتهدف إلى اجراء تحسينات في وسائل وأدوات العمل.