**مادة اقتصاد المؤسسة: أ.د وسيلة حمداوي**

**وظائف المؤسسة الاقتصادية:**

ظهر مفهوم الوظائف بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مع ظهور المدرسة الوظيفية "هنري فايول" الدي حدد ستة مجموعات من الوظائف.

* الوظيفة الفنية او الانتاجية - الوظيفة التجارية - الوظيفة المالية - الوظيفة الامنية -الوظيفة المحاسبية - والوظيفة الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة).

ويمكن تصنيف هده الوظائف الى ثلاثة مجموعات:

**المجموعة الاولى: وظائف توفير الموارد: ومن اهمها:**

1- **الوظيفة المالية**

1-1 **تعريف الوظيفة المالية:**

وهي تمد المؤسسة بالموارد المالية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها. ويتطلب دلك تحديد احتياجات المؤسسة من الاموال، توفيرها في الوقت المناسب واختيار افضل مصادر التمويل. كما تعمل هذه الوظيفة على ادارة أموال المنظمة، والسهر على حسن استثمارها واستخدامها بشكل ملائم.

وقد تطورت هذه الوظيفة حيث اصبح دورها لا يقتصر على توفير الاموال اللازمة للمؤسسة بل امتد ليشمل القرارات المتعلقة بنوعية الاموال (تمويل داخلي او خارجي، تمويل قصير او طويل المدى)، القرارات الخاصة بالاستثمار والتمويل والتخطيط والرقابة المالية. وتعرف هذه الوظيفة على أنها "مجموعة من المهام التي تنصب في توفير الموارد المالية وتسييرها بعد تحديد الحاجات المالية خلال الخطط والبرامج".

وتعرف الوظيفة المالية كذلك بأنها مجموع المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها الى البحث عن مصادر مختلفة وممكنة للمؤسسة الاقتصادية، في اطار حاجاتها، وبرامجها، وخططها الاستثمارية.

**1-2 أهداف الادارة المالية:** ترتبط الاهداف المالية عموما بأهداف المؤسسة الاقتصادية والاغراض التي تسعى الى تحقيقها من خلال استراتيجياتها العامة. ومن اهم هذه الاهداف ما يلي:

- تعظيم ثروة الملاك (القيمة الحالية للمؤسسة).

- الحفاظ على السيولة الكافية (نقدية وشبه نقدية) لمقابلة التزامات المؤسسة في موعد استحقاقها، والقيام بنشاطات المؤسسة وعدم الوقوع في العجز النقدي او العسر المالي.

- تعظيم لربحية المؤسسة عبر اختيار أحسن الطرق التمويلية للحصول على الاموال اللازمة بأقل تكلفة ومخاطر واستثمارها بطريقة ملائمة تحقق لها احسن عائد.

- دراسة الحاجات المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة طبقا لخطتها الاستراتيجية والعملية.

- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية وتحقيق الموازنة بين السيولة والربحية.

**1-3 وظائف الادارة المالية:**

* **التخطيط المالي**: وهو تقدير الاحتياجات المالية المطلوبة لقيام المؤسسة بنشاطها الحالي والمستقبلي (تخطيط مالي قصير وطويل الاجل).
* **تحديد كيفية الحصول على الاموال**: وذلك من اجل تغطية الحاجات المالية للمؤسسة عبر تحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها (مصادر داخلية: ملكية رأس المال، او خارجية: تمويل قصير او طويل المدى).
* **الاستخدام الملائم للاموال**: اي اختيار الاستثمارات المناسبة لاعمال المؤسسة والتي تحقق لها اكبر مردود ممكن.
* **الرقابة المالية ومعالجة الانحرافات**: حيث يستخدم التحليل المالي وهو من اهم الادوات المستعملة لتقييم نشاطات المؤسسة ومستوى ادائها.
* **وتقوم هذه الادارة باتخاذ القرارات**: الخاصة باختيار مصادر التمويل المناسبة لتعظيم قيمة المؤسسة (حسب عائد وتكلفة كل مصدر)، القرارات الاستثمارية في مختلف موجودات المؤسسة بما يضمن كفاية الاموال المستثمرة في كل أصل، والقرارات الخاصة بتوزيع الارباح (اي تحديد نسبة المساهمين والارباح الغير موزعة...الخ).

**2- وظيفة الموارد البشرية**:

**1-1 تعريف وظيفة الموارد البشرية**: تعتبر احدى الوظائف الاساسية والاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على انتاجية المؤسسة. وهي تختص بوضع القواعد والاسس والتعليمات التي تكفل تلبية حاجات العنصر البشري (التكوين والتطوير والتحفيز) وتوجيه سلوكه ونشاطه وتطوير قدراته ومهاراته، بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها ويضمن زيادة انتاجيتها.

وتعرف هذه الوظيفة على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء الموارد، والاشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

كما عرفت على انها "دلك النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد العاملة، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المشروع، والعمل على استخدام تلك الموارد استخداما فعالا في تحقيق اهداف الكفاءة الانتاجية.

ومن اهم مهامها التوفيق بين خصائص الافراد وبين خصائص الوظائف (من خلال التحليل والتوصيف الوظيفي).

**1-2 أهداف ادارة الموارد البشرية:**

تصبو هذه الادارة الى تحقيق جملة من الاهداف تتمثل فيما يلي:

* تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية من خلال توظيف الكفاءات البشرية بفعالية.
* تنمية وتطوير المورد البشري حتى يكون هناك تناسب بين الكفاءات المتوفرة وطبيعة وظائف المنظمة مما يساهم في رفع مستوى أداء المنظمة وانتاجيتها,
* خلق مزايا تنافسية للمنظمة لمواجهة منافسيها وتحقيق التقدم المطلوب.
* تعمل على تحقيق الاتصال الفعال بين الادارة العليا والادارات المختلفة.
* كما تعمل على المحافظة على العاملين وابقائهم واستمرارهم في المؤسسة.

**1-3 وظائف ادارة الموارد البشرية**

* **تحليل وتوصيف الوظائف**

يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة أي توضيح ماهية الوظيفة واجباتها ومسئولياتها، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، والمواصفات المطلوبة فيمن يشغلها، و طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل الى توصيف كامل لها. ويوضح تحليل الوظائف للعاملين مكونات الوظيفة مما يسهل لهم التعرف عليها، ومعرفة اذا كان بامكانهم التوظف فيها، كما يساعد ذلك المنظمة في القيام بعملية التنظيم أي تخصيص وتقسيم العمل ومراقبته، والقيام بمختلف الاعمال الادارية والفنية المتعلقة بادارة الموارد البشرية. وتمكن هذه العملية المنظمة من:

* وضع الشخص المناسب في المكان المناسب،
* انجاح عملية تخطيط احتياجات القوى البشرية،
* تحديد درجة أهمية كل وظيفة وهذا يساعد في هيكلتها وتنظيمها،
* اختيار التكوين أو التدريب المناسب للوظيفة،
* اعداد هيكل وظيفي وفق أسس علمية سليمة،
* وضع معايير لتقييم الاداء سليم،
* تحديد فئات الاجور والرواتب العادلة،
* وضع أسس سليمة لنقل وترقية الموظفين،
* تسيير المسارات الوظيفية.
* **تخطيط الموارد البشرية**

تسعى ادارة الموارد البشرية الى تخطيط احتياجات المنظمة من القوى البشرية، بما

يتناسب مع الخطة الاستراتيجية والمرحلة التي تمر بها المنظمة. ويعرف تخطيط

الموارد البشرية على أنه عملية تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ضوء

أهدافها ، ووضع الخطط للحصول على الموارد البشرية المؤهلة.

وهي كذلك عملية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد

ووضع الاستراتيجية المناسبة لتقليل الفجوة بين العرض والطلب,

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على فعالية تخطيط الموارد البشرية من أهمها:

* التغيرات الديمغرافية السكانية (السن، الجنس، التعليم،,,,),
* التطور التكنولوجي، حيث تتغير الوظائف أو تزول مع الزمن، كما تظهر مهارات جديدة وتقل الحاجة الى بعض المهارات,
* الحالة الاقتصادية، حيث يزيد الطلب على الافراد المؤهلين في مرحلة الرخاء.
* السياسة التعليمية: يجب أن تكون مخرجات التعليم ملائمة لحاجة المؤسسات.
* عادات وتقاليد وقيم المجتمع، تؤثر على اختيار بعض المهن والتخلي عن أخرى,
* التشريعات والقوانين المعمول بها التي تحفز على قيام بعض المشروعات التي تحتاجها الدولة. وتؤثر التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، وعلى عرض وطلب القوى العاملة في السوق. وتتمثل أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:
* معرفة أعداد ومؤهلات الموظفين الحاليين في المنظمة والوظائف التي يقومون بها،
* التعرف على المصادر التي يمكن الاعتماد عليها من طرف المنظمة لتغطية حاجاتها المستقبلية،
* الاطلاع على المشاكل التي تسبب عائقا في الاستخدام الفعال للموارد البشرية،
* تحديد أعداد ونوعية الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل.
* **استقطاب، اختيار وتوظيف الموارد البشرية**

تعتبر عملية الاستقطاب وظيفة أساسية في ادارة الموارد البشرية، وهي تعني جذب وترغيب الافراد القادرين على العمل والراغبين فيه، بالالتحاق بالعمل لدى المنظمة.

ويعرف الاستقطاب على أنه عملية استكشاف الافراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة, وتهتم هذه العملية بجذب الافراد بالعدد والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.

وتعمل عملية الاستقطاب على تحقيق عدة أهداف، أهمها ما يلي:

* توفير الاعداد الكافية من المتقدمين المناسبين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة،
* زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب الافراد المناسبين،
* تقليل نفقات التدريب والتأهيل،
* لها تأثير كبير على انتاجية المنظمة وفعاليتها وعلى الاداء الكلي,
* تنعكس فعالية عملية الاستقطاب على بقية العمليات في ادارة الموارد البشرية وعلى مختلف الوظائف الاخرى,

**و**تنقسم مصادر الاستقطاب الى مصدرين:

- **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة.

- **المصادر الخارجية**: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد مرشحين مناسبين لشغل الوظائف من المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة مختلفة عما لديها.

اما الاختيار فهو عملية انتقاء أفضل المترشحين للوظيفة الشاغرة وهم الاشخاص الذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم. والهدف الاساسي من هذه العملية هو تصفية المرشحين، والتأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة، وابعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة.

وبعد اتمام الخطوات السابقة يتم اصدار أمرا فوريا بتعيين الموظف، حيث يتم اتباع مجموعة من الاجراءات التي تعمل على تثبيت الموظف في وظيفته.

* **التكوين وتنمية الموارد البشرية**

يعرف تكوين وتنمية الموارد البشرية بانهما تحسين في مهارات ومعارف واتجاهات وسلوك الفرد بهدف إعداده لأداء عمله بكفاءة في الوظيفة الحالية او في الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل,

**و**يهدف تكوين الموارد البشرية الى تحسين فعالية العامل في القيام بالأعمال المرتبطة بمنصبه الحالي من خلال تطوير معارفه، ومهاراته، وسلوكه واتجاهاته, وهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج او مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا,

والتكوين عملية مخططة وشاملة ولها عدة اشكال:

* تكوين نظري او تطبيقي،
* تكوين داخلي (في المؤسسة) او خارجي،
* تكوين في المنصب الحالي او لتطوير الكفاءات المستقبلية , , الخ,

ومن اهم فوائد التكوين والتطوير تحسين إنتاجية الفرد واداءه مما يؤدي الى تحسين انتاجية المنظمة ككل، حيث يساعد على توضيح الأهداف، وطرائق واجراءات العمل، وتعريف الافراد بمهامهم الحالية، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم الحالية والمستقبلية مما يؤدي الى تحقيق الاهداف التنظيمية، كما يساهم تكوين العامل فيما يلي:

* ربط أهداف الافراد بأهداف المنظمة،
* انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي،
* توضيح السياسات العامة للمنظمة،
* تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الادارية،
* تجديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة استراتيجيتها وتنفيذ سياساتها،
* بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخليةـ

ويعتبر التكوين احد الوسائل الاساسية لتطوير الفرد وتسيير مساره الوظيفي على المدى الطويل.

* **أنظمة الأجور والحوافز**

يعرف الاجر على انه ما يتقاضاه الفرد العامل في المنظمة الاقتصادية مقابل الجهد أو العمل المقدم. ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل.

ويتطلب بناء نظام الاجر إتباع الخطوات التالية:

1. تحليل وتوصيف الوظائف
2. تقييم الوظائف
3. تقييم السوق
4. اختيار نظام الأجور المناسب

والحوافز هي وسيلة إشباع تعرض على الأفراد لتوجيه أو استثارة سلوكهم، من أجل دفعهم لزيادة إنتاجيتهم والتقيد بأنظمة وقوانين العمل المعمول بها في المؤسسة ـ والحافز هو المقابل الذي يعود على الموظف نتيجة تميزه في الأداء

وقد عرفه "بيندر" على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في أن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته ومدته. وتهتم المنظمة الاقتصادية بتصميم نظام للحوافز لتوجيه سلوك وتصرفات الأفراد بما يستجيب لأهدافها, ولتحقيق دلك تحتاج المنظمة إلى توفير الإمكانيات والظروف التي تؤثر على أداء العامل حتى تمكنه من القيام بأعماله كما يلزم.

ومن بين المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي:

* ممارسات إدارية ناضجة لتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل،
* تحديد حاجات العاملين،
* تحديد قائمة الحوافز،
* تحديد أسباب الأداء الجيد
* وضع واعتماد نظام الحوافز,

ويختلف نظام الحوافز من منظمة اقتصادية إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة، وتقديرها لحاجات العمال، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها والإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة. ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

- المادة: وتنقسم إلى حوافز مادية و حوافز معنوية:

* حوافز مادية، وتشمل الأموال، والمزايا المادية (مثل السكن، والنقل،...).
* حوافز معنوية: وتشمل الترقية، والتكوين،...إلى غير دلك.

- التأثير: وتنقسم إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية[[1]](#footnote-1):

* الحوافز الايجابية تتمثل في تشجيع الأفراد عند إحداث السلوك المرغوب فيه، حيث تحدد المنظمة مسبقا السلوك الايجابي والحافز المستعمل لمكافئته.
* الحوافز السلبية: تتمثل في دفع العمال على تجنب سلوك معين، ويمكن أن تكون حوافز مادية أو معنوية.

الفرد المتحصل عليها: ويمكن أن يقدم الحافز للفرد أو للجماعة:

* الحوافز الفردية: توجه الحوافز الفردية لكل فرد على حدي.
* الحوافز الجماعية: وهي توجه للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط.
* الحوافز على مستوى المنظمة: وتكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، مثل الأرباح وملكية الأسهم...الخ.

ويركز نظام الحوافز على عدة معايير لمنح الحوافز من أهمها: الأداء، والسلوك، والمجهود، وانجاز الأهداف المطلوبة، إلى غير دلك

* **إدارة المسارات الوظيفية**: يعرف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف منذ توظيفه، للوصول الى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته المهنية.

وهناك العديد من الأسباب التي تستدعي اهتمام المنظمة بتطوير المسار الوظيفي لموظفيها، ومن أهمها ما يلي:

* يساعد على اشباع حاجات الفرد وشعوره بالرضا، مما يؤدي الى زيادة انتاجيته ـ
* يساعد على استقطاب أفضل المهارات والخبرات، وعلى الاحتفاظ بها،
* يعمل على تقليل معدل دوران العمل وتقليل نسب الغيابات،

يساعد على بناء قوة عمل متعلمة ومتعددة الكفاءات والمهارات.

* **تقييم أداء الموارد البشرية**: تعرف هذه العملية على انها عملية تقدير اداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية ادائه.

ويعتمد نظام تقييم الاداء على عدة عناصر يجب تحديدها (تختلف حسب طبيعة الوظيفة والسلوك الوظيفي المطلوب) ومن اهمها ما يلي:

- **عوامل الاداء**: وهي تؤثر على اداء العامل ويقيم على اساسها الفرد مثل كمية الانتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات، الاستعداد للتطور، الكفاءة...الخ.

- **معايير قياس الاداء**: وهي تبرر المستوى المقبول لاداء كل عملية وهي مستمدة من الاهداف المحددة في الخطة. وتستعمل في الحكم على كفاءة العامل من الناحية الكمية والكيفية. وتتمثل في نواتج الاداء (كمية وجودة الناتج)، وسلوك الاداء.

- مواعيد تقييم الاداء: يتم تحديدها في ضوء اغراض التقييم والوقت اللازم لاجرائه.

- الاشراف على تقييم الاداء: غالبا ما يقيم الفرد من طرف الرئيس المباشر ومدير الادارة التي ينتمي اليها، وتشرف ادارة الموارد البشرية على هذه المعلومات حيث تزود الادارات المختلفة بالمعلومات، والتعليمات اللزمة، وتتولى تحليل النتائج واقتراح الاجراءات المناسبة.

**المجموعة الثانية: وظائف الاستغلال**

**1- ادارة الانتاج والعمليات:**

**1-1 تعريف ادارة الانتاج والعمليات:** تطورت تسمية هذه الادارة من الادارة

الصناعية، الى ادارة الانتاج، ثم الى ادارة الانتاج والعمليات، ثم الى ادارة العمليات

فقط في بداية السبعينات نظرا لتطور قطاع الخدمات.

ويمكن تعريف ادارة الانتاج والعمليات على انها ادارة الانشطة والعمليات التي تحول

المدخلات الى مخرجات والرقابة عليها.

**1-2 اهداف ادارة الانتاج والعمليات**

تهدف ادارة الانتاج والعمليات الى تحقيق مجموعتين من الاهداف حسب المدى:

* **اهداف قصيرة الاجل**: وتتلخص فيما يلي:

- تحديد خصائص المنتج والعمليات.

- ايصال المنتجات المطلوبة للعملاء (بالكميات والوقت المناسبين لهم).

- انتاج منتجات بمستوى الجودة المطلوب من العملاء.

- السيطرة على تكاليف الموارد المختلفة (المواد، العمالة، الطاقة الانتاجية...).

* **أهداف طويلة الاجل**: تهدف هذه الادارة الى استخدام المصادر المتاحة بشكل يمكن المؤسسة من مواجهة الطلب على المدى البعيد.

ويتألف نظام الانتاج والعمليات من ستة عناصر هي:

- **الموردون**: وهم المسئولون على توفير المدخلات اللازمة لعملية التحويل ويمكن ان

يكون الموردون من داخل المؤسسة (نظام فرعي داخل المنظمة) او خارجيون. ويجب

على مدراء الانتاج والعمليات بناء علاقة وطيدة معهم (مواعيد التسليم، الكمية

والجودة).

**- المدخلات:** وهي مجموع الموارد التي تدخل في عملية التحويل لانتاج السلع

والخدمات وتتمثل في المواد، والاموال، والالات، والافراد، والمعلومات والتي يجب

ان تخضع للفحص قبل دخولها عملية التحويل لضمان الجودة.

**- عمليات التحويل:** وهي العمليات المسئولة عن اضافة قيمة او تحقيق منفعة فهي التي

تقوم بمعالجة الموارد وتحويل هذه المدخلات الى سلع وخدمات.

**- المخرجات:** وتتمثل في السلع والخدمات المنتجة، وتمر السلع بعدة قنوات لتحويلها

بينما الخدمات فيتزامن استهلاكها مع انتاجها.

- **العملاء**: وهم الافراد الذين يطلبون السلعة او الخدمة، وعلى المؤسسة ادراك

حاجاتهم ورغباتهم لتصميم السلع والخدمات حتى تكون النتيجة جيدة.

**- التغذية العكسية**: وهي المعلومات المرتدة من الموردين والمدخلات وعمليات

التحويل والمخرجات والعملاء، وهي تساعد في التخطيط الفعال وفي اتخاذ الاجراءات

التصحيحية عندما يتطلب الامر ذلك.

**1-3 وظائف ادارة الانتاج والعمليات:**

**من بين الوظائف الفنية لادارة الانتاج والعمليات ما يلي:**

* **التنبؤ بالطلب على المنتجات:** تتمثل هذه العملية في تقدير حاجة السوق من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة (لاحقة). وهي من بين الانشطة المهمة التي تسبق عملية تخطيط الانتاج. ويشمل التنبؤ عدة عناصر: التنبؤ بالموارد الطبيعية والمواد الاولية، التنبؤ بالاسعار، التنبؤ بالتكاليف، التنبؤ بالطلب...الخ. وتستخدم عدة اساليب للتنبؤ: تحليل السلاسل الزمنية، الاساليب النوعية كأسلوب

دلفي وبحوث التسويق**.**..الخ. ويمكن ان يكون التنبؤ قصير الاجل (التنبؤ بمشتريات المؤسسة، مستويات الانتاج، القوة العاملة اللازمة...) او متوسط الاجل (التنبؤ بتخطيط المبيعات، تخطيط الميزانية والانتاج والايرادات...) ويكون كذلك طويل الاجل وهو يستخدم في التخطيط لسلع او خدمات جديدة، اختيار موقع المصنع او نشاطات البحث والتطوير.

* **اختيار موقع المصنع:** يعتبر من القرارات الهامة والصعبة بالنسبة للمؤسسةحيث لم يعد للبلد او الاقليم او المنطقة حدود لنشاط المؤسسة.
* **تخطيط المنتجات والعمليات**: يهتم تخطيط المنتجات بالقرارات المتعلقة بانتاج منتجات جديدة او تغيير او تعديل المنتجات الحالية او سحب منتجات قديمة من التداول. اما تخطيط العمليات فيتعلق بالقرارات التي تخص العمليات اي اعطاء وصفا تفصيليا عن العمليات المطلوبة لانتاج المنتج وذلك لتصميم العملية التي تجعل المنتج اكثر كفاءة. وتتخذ المؤسسة هذه القرارات عندما يكون هناك تغيير مهم في انشطة الانتاج او التشغيل مثل: تقديم منتج جديد، او تغيير المنتج القديم، او وجود تغيير في الطلب او التكاليف، تغيير المنافسين لمنتجاتهم، ادا كان الاداء غير مرض...الخ.
* **تخطيط الطاقة الانتاجية:** تعرف الطاقة على انها اقصى مقدار او معدل للمخرجات التي يمكن ان ينتجها المصنع خلال مدة زمنية معينة. كما يمكن تعريف الطاقة في مؤسسة خدمية على انها عدد الزبائن الذي يمكن للمؤسسة التعامل معهم وخدمتهم خلال فترة زمنية محددة.
* **تسيير والرقابة على المخزون**: وذلك لمواجهة الطلب المتوقع وتسيير المخزون بفعالية لمواجهة ارتفاع الطلب وحماية المؤسسة من نفاذ المخزون ووقايتها من ارتفاع الاسعار.

**2- وظيفة التسويق**

ان التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة جعلت هذه الوظيفة من الوظائف الاولية في

المؤسسة، حيث تبدأ عملية التسويق قبل الانتاج (دراسة السوق، دراسة الزبون،

والمواصفات المطلوبة في السلعة).

**2-1 تعريف وظيفة التسويق**

تعرف الوظيفة التسويقية حسب "فيليب كوتلار" على انها تلك الالية الاقتصادية

والاجتماعية التي من خلالها يتمكن الافراد والجماعات من الحصول على ما يحتاجونه

ويريدونه لتحقيق رغباتهم وحاجاتهم، من خلال خلق وتبادل قيمة المنتجات مع

الاخرين. كما تعرف بأنها "القيام بوضع مخطط عمل من أجل اقامة علاقات تسويقية

طويلة وثابتة مع زبائن رئيسيين داخل البلاد وخارجها (عبود صامويل).

فالتسويق هو حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق او الزبون، حيث يعمل على تحليل

وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك، بهدف

ارضاء احتياجاته وبالتالي تحقيق ارباح المؤسسة (غول فرحات).

**2-2 أهداف وظيفة التسويق**

تتمثل هذه الاهداف فيما يلي:

- تقديم منتوج جيد ومناسب يرضي حاجات ورغبات الزبائن.

- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية.

- تحويل المنتجات من سلع او خدمات الى نقدية.

- تحسين وضعية المؤسسة وسمعتها.

**2-3 وظائف ادارة التسويق**

لتحقيق أهدافها التسويقية تقوم ادارة التسويق بعدة انشطة اساسية متمثلة في اربع

عناصراساسية يطلق عليها: المزيج التسويقي، وتتمثل في:

- **المنتج** (product): وهو كل ما يقدم في السوق في شكل ملموس او غير ملموس،

والذي يتم تصميمه لاشباع حاجات ورغبات المستهلك (فيليب كوتلار). وهو كذلك

مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة: الغلاف، اللون، السعر، الشهرة

وخدمات المنتج، والتي يقبلها المستهلك على انها تشبع حاجاته ورغباته (ستانتون).

- **التسعير** (Price): وهو القيمة النقدية التي يستعد المستهلك لدفعها او مبادلتها

بالمنفعة المدركة من سلعة او خدمة. ويتميز التسعير بأنه متغير مرن، فعال، وسريع.

وهناك عدة طرق يمكن ان تستعملها المؤسسة لتحديد أسعارها: تحديد السعر على

اساس التكاليف، او على اساس المنافسة، او على اساس الطلب او بناء على تحليل

نقطة التعادل (نقطة التوازن التي لا تحقق المؤسسة عندها لا ربح ولا خسارة).

- **التوزيع او المكان** (place): وهو تلك العمليات التي تسمح بانتقال المنتج من مراكز

الانتاج الى مراكز الاستهلاك، حيث يوضع فب متناول المستهلك.

- **الترويج** (Promotion): وهو عملية اتصال اقناعي، يتم من خلالها التعريف بسلعة

او خدمة او فكرة او شخص او نمط سلوكي معين، بهدف التأثير على جمهور معين.

حيث تنطوي هذه العملية على ابراز خصائص السلعة او الخدمة المروج لها (الجودة،

اسم العلامة...) ثم اقناع المشتري بها لشرائها. ويضم المزيج الترويجي: الاشهار،

البيع الشخصي، الدعاية والترقية.

**المجموعة الثالثة: وظائف التحكم**

تعتبر من اهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية، وتتمثل في الوظائف الادارية وهي

مسئولة عن تنسيق وتوجيه جهود العاملين من اجل تحقيق الاهداف المسطرة

والمرجوة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

وتعرف الادارة على انها عملية اجتماعية تتضمن المسئولية عن **التخطيط** الاقتصادي

و**التنظيم** الفعال لعمليات المنظمة من اجل تحقيق هدف او عمل معين (براش).

وتعرف كذلك على انها عملية **تنسيق** جهود العاملين من اجل تحقيق الاهداف

الموضوعة مسبقا، وتشمل عدة عمليات منها: **التخطيط، التنظيم، التنسيق**، **التوجيه**،

و**الرقابة**. وهي الاستخدام الفعال والكفؤ لموارد المؤسسة بغرض تحقيق الاهداف.

وقد اجبرت التغيرات السريعة في البيئة الخارجية المؤسسة الاقتصادية على ممارسة

نوع حديث من الادارة وهو الادارة الاستراتيجية وهي مسؤولة على وضع رؤية

واهداف المؤسسة الاستراتيجية. ومن الاساليب الحديثة ايضا في الادارة: ادارة الجودة

الشاملة وهو وسيلة فعالة للمؤسسات لتحقيق الكفاءة والفعالية.

**1- التنظيم وهيكلة المؤسسة الاقتصادية:**

التنظيم هو وسيلة الادارة لتقسيم العمل وتنسيق جهود الافراد والوحدات التنظيمية

في سعيهم لتنفيذ الاهداف المخططة.

ويعرف التنظيم كذلك على انه "الوظيفة الادارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق موارد

المؤسسة اللازمة لانجاز مهام تحقق اهداف المؤسسة.

وهو، حسب اخرين، "عملية تجميع الانشطة والموارد في شكل وحدات منطقية

وبشكل مناسب، وتزويد كل وحدة بالقدر المناسب من السلطة والمسئولية، وتحديد

العلاقات بينها".

**أهداف التنظيم:**

يهدف التنظيم الى تحقيق مجموعة من الاهداف من اهمها ما يلي:

- تنفيذ الاهداف المسطرة من طرف المؤسسة عبر تحديد مهام الوحدات التنظيمية

المختلفة.

- التنسيق بين مختلف الانشطة التي تقوم بها الوحدات التنظيمية المختلفة لبلوغ اهداف

المؤسسة دون تضارب.

- ترجمة خطط المؤسسة الى واقع عملي قابل للتطبيق وتوزيع امكانات العمل على

مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

**الهيكل التنظيمي**:

يعرف الهيكل التنظيمي (Stonner et Freeman) على انه الطريقة التي يتم بها تقسيم

انشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها.

ويعتبر الهيكل التنظيمي من اهم وسائل التنظيم، ويكون تصميم الهيكل التنظيمي وفق

عدة اسس من بينها: الوظائف، المناطق الجغرافية (الاسواق)، السلع او الخدمات،

انواع العملاء،...الخ.

وقد حصر شايلد ((Child عناصر التصميم في اربعة عناصر هي:

* تقسيم العمل الى مهام وانشطة لتسهيل القيام بأدائها.
* تجميع الوظائف والافراد في اقسام لانجاز المهام.
* التسلسل التنظيمي اي توضيح ترابط العلاقات بين الافراد.
* التنسيق اي وضع الاجراءات التي تضمن تجميع نشاطات الاقسام وعملها ضمن جهاز واحد.

**أهمية ومزايا التنظيم:**

ان للتنظيم اهمية كبية في المؤسسة الاقتصادية، ومن اهمها:

* توضيح من سيكون مسئولا عن أداء عمل محدد او مهمة معينة وامام من.
* يبين الاختصاصات والمسئوليات.
* يوضح من سيكون له سلطة وما قدرها.
* يبين علاقة كل وظيفة بالوظائف الاخرى.
* يوضح قنوات واتجاهات الاتصال بين اعضاء ووحدات التنظيم.
* يساعد على تخصيص الموارد المتاحة على الانشطة.
* يساعد في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

**أشكال الهياكل التنظيمية**:

تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية من مؤسسة الى اخرى، ويعود ذلك لعدة اسباب من

اهمها: حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، اتساع المنتجات والاسواق، الكفاءة...الخ. ومن

بين هذه الهياكل ما يلي:

**الهيكل التنظيمي الوظيفي**: وقد جاء به تايلور في نظرية الادارة العلمية للعمل، حيث

تقسم الانشطة وتتجمع على اساس الوظائف الرئيسية في المؤسسة، ويتم تخصيص

ادارة لكل وظيفة، كما يتم تعيين مسئول على رأس كل ادارة.

**الهيكل التنظيمي حسب المنتجات:** يتم ضم **كل الاعمال اللازمة** لانتاج وتسويق

وتمويل... منتوج او مجموعة من المنتجات في وحدة تنظيمية مستقلة، ويتم تجميع

الانشطة والوظائف المرتبطة بمنتوج معين تحت اشراف مسئول، ويكون تحت سلطة

مديري الوظائف. حيث تجمع الانشطة على اساس المنتجات ثم على اساس وظيفي.

**الهيكل التنظيمي على اساس الاسواق:** يتم اللجوء له في حالة تعدد الاسواق التي تنشط

فيها المؤسسة، حيث تخصص المؤسسة ادارة لكل منطقة (سوق) يرأسها مدير. حيث

يتم تجميع النشاطات على اساس المناطق الجغرافية ويكون تحت وصايتة مديري

الوظائف المختلفة.

**الهيكل التنظيمي المصفوفي**: يعتمد على اساسين: الاسواق والوظائف او المنتجات

والوظائف. بمعنى ان هناك ازدواجية في السلطة، وايضا وجود مصدرين للمكافأة

والعقاب.

**الهيكل التنظيمي الشبكي**: حيث تشرف مجموعة من المديرين على الاعمال التي تتم

داخل المنظمة ويتم تنسيق الاعمال مع المؤسسات الاخرى التي تقوم بالانتاج والتسويق

والنقل اي الاعمال الاخرى للشبكة التنظيمية.

**2- التنسيق:**

هو من اهم العناصر المساهمة في نجاح التنظيم وهيكلة المؤسسة، حيث يهدف الى

ربط وانسجام وتوافق جهود الافراد والجماعات والوحدات التنظيمية في مختلف

النشاطات، بما يعزز فاعلية الاداء الجماعي لبلوغ الاهداف.

ويعرف التنسيق على انه "عملية التكامل بين الاهداف والانشطة المتفرقة لوحدات

وادارات الهيكل التنظيمي بغرض زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية".

**3- نطاق الاشراف:** يحدد عدد المستويات الادارية وعدد المديرين المطلوبين. ويختلف

نطاق الاشراف حسب:

* القدرة الشخصية للرئيس.
* خبرة المرئوسين.
* مدى وجود وحدات للخدمة الاستشارية.
* مدى تكرار وروتينية العمليات.
* الوقت المتاح للمدير.
* مدى تفويض السلطة.
* مدى ظهور مشكلات عارضة.
* مدى تشتت مواقع الاداء.

ويلعب نطاق الاشراف دورا هاما في تقرير شكل الهيكل التنظيمي، وعدد المستويات

الادارية.

1. [↑](#footnote-ref-1)