

#### تمهيد:

لقد اتفق الباحثون على أن هناك وظائف تقوم بها أي مؤسسة تعتمد على أداء فعاليات أساسية، تدرج من خلال تحليل النشاط الكلي لها، وتقسيمه على أنشطة جزئية كل حسب دورها، فمن الطبيعي أن تقوم المؤسسة بشراء المواد الأولية وأن تقوم بإنتاج السلع والخدمات، وأن تخزن منتجاتها في مخازن خصصت لذلك الغرض، وأن تقوم بتسويق ما أنتجته في أسواق محلية، إقليمية أو دولية، معتمدة في ذلك على ما تملكه من موارد مالية وأصول بشرية، وعلاقات عامة داخلية وخارجية، وهي مستعدة للمنافسة لاعتمادها منهج البحث وثقافة التطوير.

#### أولاً: وظيفة الشراء

1. مفهوم وظيفة الشراء: تُعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن دورة المواد من الوقت الذي يطلب فيه صنف ما، إلى الوقت الذي يتم فيه تسليمه إلى الجهة التي تستعمله". ويتضمن هذا التعريف مسؤولية اختيار مورد ما والتفاوض معه حول السعر، والتأكد من الجودة، وضمن التسليم، كما يمكن أن يتضمن أيضاً مسؤولية مباشرة أو غير مباشرة عن النقل والاستلام والتفتيش والرقابة على المخزون السلعي.

وهنا وجب التمييز بين مصطلحي: "الشراء والتوريد"؛ إذ أن الأول يعني الحصول على السلع والخدمات ودفع الأثمان المتفق عليها، ولذلك يتضمن الشراء إعداد المواصفات واختيار الموردين وإجراء المفاوضات وإبرام العقود وضمائن التسليم، أما التوريد فيتضمن الشراء وما يتصل به من وظائف مثل الاستلام والفحص والرقابة على المخزون السلعي والتخزين والتخلص من الفائض.

ويمكن تقديم تعريف شامل لوظيفة الشراء: "هي الوظيفة المسؤولة عن تخطيط وتنظيم إنجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع المواد سواءً، كانت هذه المواد أولية أو مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات

وماكينات، وإنتاج ولوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجة جميع الأقسام والإدارات التابعة للمؤسسة، وبالنوعية المحددة وحسب المواصفات المطلوبة، وبالسعر المناسب وفي الوقت الملائم والمكان الملائم، بما يتفق مع السياسات العامة للمؤسسة وبالتنسيق مع الإدارات الأخرى".

2. أهمية وظيفة الشراء: تبرز أهمية وظيفة الشراء، من خلال ما يلي:

✓ تتميز بعض المواد بالندرة وحدة المنافسة بين المؤسسات لتأمين تدفقها وذلك لاستمرار عملية الإنتاج، ولذا أصبح الاهتمام بإدارة الشراء لضمان عدم توقف الإنتاج.

✓ كما تبرز أهمية وظيفة الشراء من خلال حجم الإنفاق الكبير عند شراء المواد، حيث أن وظيفة الشراء وهي تمارس مسؤولياتها تضع نصب عينها محاولة تخفيض النفقات حتى تستطيع المنافسة على أساس السعر، وبالتالي تضمن المحافظة على حصتها السوقية والمحاولة على زيادتها إن أمكن.

✓ وبما أن المؤسسة نظام مفتوح، فقدرة وظيفة الشراء في إدارة أعمالها يزيد من قدرة الإنتاج لحصولها على المواد بالكمية المناسبة و المواصفات المطلوبة بعيداً عن العيب، لذا فإن كل تحسين في الأداء ووظيفة الشراء يزيد من كفاءة وظيفة الإنتاج.

✓ كما تكمن أهمية الشراء في الحد من مبالغة الإدارات المستخدمة للمواد سواءً من حيث الكمية أو من حيث المواصفات، وهذا يزيد من النفقات، ولذا فإن وظيفة الشراء تستطيع أن تعيد النظر في مواصفات المواد المطلوبة واقتراح المواصفات المناسبة والأقل تكلفة، وكذلك إعادة النظر في الكميات المطلوبة التي قد تعاني الإدارات المستخدمة للمواد في تقديرها تحوطاً ما يستجد من الظروف، تحوطاً يحمل في طياته المغالاة.

3. أهداف وظيفة الشراء: يمكن تلخيص أهم أهداف الشراء فيما يلي:

✓ استمرارية العمل: إن المحافظة على مستوى مناسب من كميات المشتريات وضمن تدفق هذه المواد بالترتيب والتوقيت

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مقياس: اقتصاد المؤسسة  
المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة

التخصص: السنة الثانية ليسانس علوم التسيير  
إعداد البروفيسور: علّة مراد

لندفقات الإنتاج، يأخذ بعين الاعتبار متغيرين رئيسيين هما: -  
المدة اللازمة للإنتاج - وعدد العمليات التي يجب القيام بها  
للحصول على المنتوجات النهائية، ويهدف هذا النظام، إلى ما  
يلي:

■ **الإنتاجية:** وهي العلاقة بين مستوى الإنتاج والوسائل  
المستخدمة في تحقيقه.  
■ **المرونة:** وهي قدرة الجهاز الإنتاجي للاستجابة للتغيرات  
الكمية والتنوعية للسوق.

■ **الجودة:** التي تستدعي من المؤسسة إنتاج منتوجات  
ترضي احتياجات الزبائن، خاصة في ظل زيادة المنافسة  
واشتدادها بين المؤسسات، فلم يعد السعر والتكلفة هما  
المتغيران الرئيسيان في اللعبة التنافسية، بل أصبحت القدرة  
على الاستجابة للاحتياجات المتنوعة بصورة دقيقة وسريعة  
تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة.

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن الوظيفة الإنتاجية  
عليها مسؤولية التوفيق بين الأهداف المختلفة للمؤسسة،  
فالبحث عن تحقيق أقصى الأرباح من خلال الإنتاجية الكبيرة  
قد لا يتلاءم مع عامل المرونة والديناميكية، خاصة في ظل التنوع  
الكبير في المنتجات، والتي تتطور باستمرار، لذلك فإن توسيع  
بمجال الإنتاج في المؤسسة ليشمل منتوجات أخرى قد يؤدي إلى  
احتلال الإنتاج في المؤسسة، وينعكس سلباً على جودة  
المنتوجات. إذاً فالمؤسسة مطالبة بوضع نظام متكامل لتخطيط  
الإنتاج وإعداد برنامج الإنتاج مسبقاً، ومتابعة تنفيذ هذا  
البرنامج، رقابته الدورية وتقييمه.

3. **النشاط الإنتاجي:** يُعد النشاط الإنتاجي النشاط الأساسي  
في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام وفي المؤسسات الصناعية  
بشكل خاص، ويُعرف النشاط الإنتاجي بأنه: "النشاط المنظم  
والموجه لاستخدام الموارد المتاحة وتوجيهها لإنتاج منتجات  
وخدمات جديدة تشبع حاجات الإنسان".

إن هذا التعريف للنشاط الإنتاجي يحمل دلالات مختلفة،  
وهي:

المناسب يضمن للمؤسسة انتظام العمل وعدم توقفه بما يساعد  
على استمرارية المؤسسة.

✓ تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة: ويتم ذلك من خلال  
تحقيق عدة مزايا منها الحصول على مواد ذات جودة مناسبة  
لإنتاج سلع بجودة مناسبة أيضاً، وبيع هذه السلع بالسعر  
المناسب، وإنتاج كميات من السلع تغطي حاجة السوق من  
السلع بشكل مناسب، وحسن المعاملة مع الموردين  
والمسوقين..إلخ.

✓ الشراء بكميات مناسبة: بمعنى أن تكون متوافقة مع  
احتياجات المؤسسة بحيث لا تزيد هذه الكمية عن الحاجة مما  
يؤدي إلى تجميد الأموال ولا تقل عما هو مطلوب بحيث يؤدي  
إلى توقف العمل.

✓ اختيار مصادر التوريد والشراء المناسبة: وذلك عن طريق  
المفاضلة من الموردين واختيار أفضلهم، من حيث الالتزام بمواعيد  
التوريد والالتزام بمستوى الجودة وتقديم أفضل للأسعار.

✓ تحسين العلاقات مع الموردين: من خلال الوفاء  
بالالتزامات المطلوبة تجاههم، مما يؤدي إلى ثقتهم وتعاونهم مع  
المؤسسة عند الحاجة.

✓ التنسيق مع الإدارات والأقسام الأخرى داخل المؤسسة.

## ثانياً: وظيفة الإنتاج

1. مفهوم وظيفة الإنتاج: وظيفة الإنتاج هي عبارة عن عملية  
تقنية خلال فترة زمنية محددة تتعلق بتحويل السلع والخدمات؛  
معتمدة على العوامل ضرورية لاستمرارية نشاطها كرأس المال  
والمواد الأولية والعمل. هذه العملية التقنية تؤثر في طبيعة هيكل  
رأس مال المؤسسة وكذلك على شكل التبادلات سواءً من أعلى  
أو من أسفل مستويات النشاط الإنتاجي.

كما تُعرف كذلك على أنها: "إعداد وملاءمة للموارد  
المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها الفيزيائية والكيميائية حتى  
تصبح قابلة للاستهلاك الوسيط أو النهائي (إيجاد منفعة)".

2. النظام الإنتاجي: إن أداء الوظيفة الإنتاجية لمهامها يستدعي  
وجود نظام إنتاجي، والذي يمكن تعريفه كإطار تنظيمي

### ثالثاً: وظيفة التخزين

1. المقصود بالمخزون: التعريف الدقيق للمخزون، والذي وضعت الجمعية الأمريكية للرقابة على المخزون والإنتاج والمعروفة باختصار APICS في عام 1984، هو: "إجمالي الأموال المستثمرة في وحدات من المادة الخام والأجزاء والسلع الوسيطة، وكذلك الوحدات تحت التشغيل بالإضافة إلى المنتجات النهائية المتاحة للبيع".

ويتيمز هذا التعريف بأنه يوضح أن المخزون ما هو إلا أموال مستثمرة (تعريف مالي)، وعلى ذلك فإن المخزون الزائد ما هو إلا رأس مال معطل، إلا أننا نجد فيه أنه يتصف بالشمولية حيث أنه يتضمن المجموعات المختلفة للمخزون بما فيها قطع الغيار والمنتجات الوسيطة.

2. تعريف وظيفة التخزين: تُعرف عملية التخزين على أنها: الاحتفاظ بالمواد إلى حين استعمالها، ضمن شروط السلامة، بالإضافة إلى تعديل حركة تدفق المواد وضبطها مع الزمن والكميات".

وتبدأ هذه العملية عند استلام المواد والسلع الواردة لدى قسم الشراء وإيصالها إلى قسم المخازن، وأولى هذه المهام هو المراقبة عند دخول المواد للمخزن للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما يسجل في الفواتير، ثم تحفظ المخزونات، وترتب وتتابع بانتظام بالتنسيق مع كل قسم الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات، لأن المواد المخزنة ليست فقط مواد أولية، بل حتى نصف مصنعة وتامة الصنع موجهة للبيع كذلك.

كما يمكن تحديد وظائف إدارة المخزون، كما يلي:

- ✓ الاحتفاظ بالمخزون لمواجهة الطلب المتوقع.
- ✓ تأمين التدفق المنتظم لمستلزمات الإنتاج.
- ✓ تحقيق المكونات الثنائية ما بين أنظمة الإنتاج وبين أنظمة التوزيع.
- ✓ الوقاية من حالات نفاذ المخزون.
- ✓ الوقاية من زيادة الأسعار والاستفادة من خصم كمية الشراء.

■ المفهوم الاقتصادي: النشاط الإنتاجي يقوم بتوظيف عناصر الإنتاج في مكان وزمان ما، بهدف الحصول على الإنتاج.

■ المفهوم الاجتماعي: النشاط الإنتاجي أساساً من أسس التنمية الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية.

■ المفهوم التشغيلي: النشاط الإنتاجي عملية فنية يهدف إلى تحويل المواد الأولية إلى سلع وخدمات، من خلال إخضاعها لعمليات مختلفة وطرائق وأساليب علمية وعملية.

4. أساليب الإنتاج: يوجد نوعان من أساليب الإنتاج، وهما:

- الإنتاج المستمر: هو إنتاج نمطي في مخرجاته، وقد يكون نمطياً في مدخلاته، يتم على آلات متخصصة أو في خطوط إنتاج، ونقصد بالإنتاج النمطي أنّ له نفس الأبعاد والخواص خلال الفترة الإنتاجية، أي نفس المقاييس ونفس النوعية ونفس الشكل وكذا نفس الاختصاص، وقد يكون نمطياً في المدخلات أي مدخلات مختلفة، مثل الجلد الحقيقي، الجلد المصطنع لصناعة أحذية متجانسة، أي نفس الشكل ونفس المقاييس ولكن ليس نفس النوعية؛ كما أنه إذا توقفت مرحلة من مراحل الإنتاج أدى ذلك إلى توقف العملية الإنتاجية برمتها.

- 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. والمقصود بأنه غير نمطي في مخرجاته؛ أنّ مخرجاته تختلف من حيث الشكل والنوع والتخصص، وذلك حسب أذواق المستهلكين وحسب طلبهم.

كما أن منهج التسويق منهجٌ علمي يعتمد على المناهج العلمية، ويسعى لتفادي الصدفة عن طريق القياس والإحصائيات والنماذج وأدوات معلوماتية.. إلخ.

والتسويق منهج شامل، يساعد في إحداث تكامل بين جميع وظائف المؤسسة المتعلقة بالسوق، إضافة إلى أنه يساهم في عملية التخطيط.

2. دراسة السوق: إن معرفة السوق ودراستها تمكن المؤسسة من التحكم في عدد معين من المتغيرات الرئيسية التي تتمثل في المنتج، السعر، الاتصال والتوزيع.

ومن أجل تحقيق فعالية قصوى لنشاطات المؤسسة يجب على المؤسسة دراسة كيفية توزيع وتوجيه جهودها بين المتغيرات التي سبق ذكرها والتنسيق بين مختلف أنظمتها.

وتعتبر دراسة السوق من المهام الرئيسية لإدارة التسويق في المؤسسة، حيث تقوم بدراسة العرض والطلب وتطور حاجات المستهلكين ورغباتهم، وتهدف دراسة السوق أيضاً إلى توفير المعلومات اللازمة التي تخدم مصلحة المؤسسة.

وتشمل دراسة السوق على مجموعة من التحقيقات والدراسات، وهي على نوعين:

- دراسات كمية: التي تهدف إلى تقدير حجم المنتجات التي يحتاجها السوق.
- دراسات نوعية: والتي تهدف إلى تحليل مبررات، ودوافع سلوكيات المستهلكين العميقة تجاه المنتج أو المؤسسة أو العلامة التجارية.

إن دراسة السوق تتمثل في جمع وتحليل واستغلال كل المعلومات الضرورية واللازمة لعملية صنع واتخاذ القرار في المؤسسة.

وكما أن لكل مؤسسة أهداف عامة تسعى إلى تحقيقها، فكذلك النشاط التسويقي له أيضاً مجموعة من الأهداف المحددة التي عادة ما تصب في هدفين رئيسيين، وهما:

- ✓ الإشباع الكامل لحاجات ورغبات المستهلكين والحصول على رضاهم، فلا توجد مؤسسة تستطيع

3. أهداف وظيفة التخزين: من بين أهم أهداف وظيفة التخزين، ما يلي:

✓ ضمان الحفظ الجيد للمخزون بحيث تتم عملية المناولة وصرف استقبال المخزون بطريقة مناسبة، لتجنب المؤسسة تكاليف مثل تكاليف التلف والضياع.

✓ الاحتفاظ بالمواد الموسمية (المواد الخام)، فقد يكون إنتاج المواد الخام موسمي بشكل يتعذر على المؤسسة الحصول عليها للعملية الإنتاجية، بسعر مناسب (بالضرورة يكون مرتفع).

✓ الوقاية من حالات نفاذ المخزون من خلال المتابعة يمكن في كل لحظة التعرف على مستويات المخزون.

✓ الكشف عن أي ركود أو تراكم في المخزون أو أي اختلافات أو استهلاك غير عادي، وذلك من خلال أنظمة الرقابة على المخزون.

#### رابعاً: وظيفة التسويق

1. مفهوم وظيفة التسويق: كل مؤسسة مطالبة بإشباع بعض الحاجات من خلال بيعها لمنتجاتها من سلع وخدمات المستهلكين في مختلف الأسواق، ويمكن تحقيق هذا الغرض عن طريق التبادلات التي تتم بين المؤسسة والأسواق المختلفة والتسويق لا يختلف في مفهومه العام، عن هذا الإطار.

يمكن أن نعرف التسويق بأنه: "مجموعة من الأفعال والأنشطة التي تساعد على معرفة وتوجيه حاجات المستهلكين وتسعى إلى إشباع رغباتهم، وكذلك إلى التكيف وباستمرار بين الإنتاج والاستهلاك".

والتسويق بالانجليزية **MARKETING** هو كلمة مشتقة من المصطلح اللاتيني **MERCATUS** والذي يعني السوق.

والتسويق قبل كل شيء؛ هو حالة معنوية لأنه قائم على دراسة حاجيات المستهلكين وعلى فكرة التميز في السوق.

بمختلف استحقاقاتها، والذي يحق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن وتظهر أهميتها كذلك في عملية تنفيذ البرامج المالية، حيث تقوم الوظيفة المالية بمتابعتها، بعد تحديد وتوزيع مسؤولية استعمال الأموال، وتوجيهها والحرص على أن تتم العمليات المالية ضمن الخطوط المرسومة لها سابقاً في الخطة العملية، وفي البرنامج الذي يوزع فترات السنة في شكل موازنات لتغطية مختلف الحاجات من الأموال، وفي نهاية كل فترة تتم مراقبة البرامج المنفذة للمقارنة بين ما نفذ مع ما كان مرجحاً ومخططاً مسبقاً.

وباختصار فإن مهمة الوظيفة المالية تنحصر في: البحث عن الأموال بالكمية المناسبة وبالتكلفة الملائمة وفي الوقت المناسب وإنفاقها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة. 3. أهداف الوظيفة المالية: تتمثل أهداف الوظيفة المالية، فيما يلي:

- ✓ خدمة السياسة العامة للمؤسسة، وذلك عن طريق مد الوظائف الأخرى بكل الإمكانيات المالية التي تحتاجها لبلوغ أهدافها الخاصة، ومن ثم الوصول لأهداف المؤسسة.
- ✓ توقع ودراسة الأثر المالي للقرارات المتخذة، وذلك من خلال وضع مخططات تمويل، وموازنات، ومخطط للخزينة.
- ✓ ضمان التجانس في المؤسسة، والعمل تحت قيد المدروسة، والحفاظ على فكرة التسديد.
- ✓ تنظيم الرقابة، بمعنى آخر تقوم الوظيفة المالية بمراجعة وفحص الأهداف الأولية ومدى بلوغها، وذلك من خلال (التشخيص، قياس الانحرافات، وضع جدول قيادة).

وتبقى هذه الأهداف رغم أهميتها تقليدية، لكن ومع التطور الذي حدث ولا زال يحدث في محيط المؤسسة، أوكلت لهذه الوظيفة أهداف جديدة، ومنها:

البقاء في السوق لفترة طويلة دون أن تستطيع إشباع احتياجات المستهلكين وتنازل رضا المستهلكين.

✓ تحقيق مجموعة من المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن بقية المنافسين لها في الأسواق.

3. المزيج التسويقي: يعتبر المزيج التسويقي مفهوم متعارف عليه بين رجال التسويق، ويمثل ذلك الخليط من الأنشطة التسويقية التي يمكن التحكم فيها بواسطة المؤسسة والموجهة إلى قطاع سوقي معين من المستهلكين.

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر رئيسية، وهي:

- المنتج Product.
- السعر Price.
- الترويج Promotion.
- التوزيع Distribution.

وتجدر الإشارة؛ أن داخل كل عنصر من العناصر السابقة، هناك مجموعات من القرارات التسويقية التي يجب على مدير التسويق اتخاذها حتى يخرج المزيج التسويقي في صورة متكاملة.

#### خامساً: الوظيفة المالية

1. مفهوم الوظيفة المالية: الوظيفة المالية في مفهومها البسيط هي: "مجموعة المهام والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سعياً منها للبحث عن الأموال وتوفيرها من مصادرها المختلفة، فبعد تحديد احتياجاتها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية، وكذا برامج تمويلها، فعند تحديد الاحتياجات ودراسة الإمكانيات للحصول على الأموال، تأتي العملية الثالثة، وهي القرار ودراسة الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي، والوصول إلى أهدافها في جوانب الإنتاج والتوزيع والنتائج أو الأرباح حسب الظروف المحيطة بها، وعلاقتها مع المتعاملين مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن ودوره في ذلك".

2. أهمية الوظيفة المالية: تظهر أهمية الوظيفة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية، فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي، من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مقياس: اقتصاد المؤسسة  
المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة

التخصص: السنة الثانية ليسانس علوم التسيير  
إعداد البروفيسور: علّة مراد

استخلاصها لمعرفة جوانب القوة والضعف في المركز المالي للمشروع، وتخطيط عمليات التمويل في المستقبل وتقدير مدى الحاجة لزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، وبالتالي تقدير حجم التمويل الإضافي المطلوب، لذلك فإن الأداء الجيد لهذه الوظيفة ضروري لأداء الوظائف الأخرى الخاصة بتحديد هيكل الأصول والمركز المالي للمؤسسة.

■ **تحديد هيكل أصول المؤسسة:** يحدد المدير المالي نمط هيكل الأصول وأنواعها كما تظهر بقائمة المركز المالي، ويعني ذلك تحديد كمية النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والأصول المتداولة، وبعد تحديد هيكل الأصول يحدد بقدر الإمكان الحجم الأمثل الاستثماري في كل نوع من أنواع الأصول المتداولة، وأن يحدد أيضا ما هي الأصول الثابتة التي ينبغي استخدامها، ومتى تصبح هذه الأخيرة متقدمة فنيا ومن ثم يتم استبدالها أو تطويرها، وبذلك يتضح أن مسألة هيكل الأصول ليس بالأمر السهل حيث يتطلب ذلك التعرف على العمليات الماضية وتفهم الأهداف طويلة الأجل.

■ **تحديد الهيكل المالي للمؤسسة:** يوجد نوعين من القرارات المالية، إذ يتصل النوع الأول من القرارات بتحديد الميزج الملائم للتمويل القصير والطويل الأجل، ويعتبر ذلك من أهم القرارات المالية لأثره على الربحية والسيولة العامة، أما النوع الثاني من القرارات فيدور حول تحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة، القروض طويلة الأجل أو قصيرة الأجل في وقت معين، فقد تفرض الظروف أنواع معينة من القرارات وقد يتطلب البعض منها تحليلا مستفيضا ودراسة معمقة للبدائل المتاحة والتكاليف والآثار المترتبة على كل منها في الأجل الطويل.

✓ تسيير المخاطر.

✓ المشاركة بقدرة واسع في سيرورة القرار الإستراتيجي، وذلك من خلال تقويم الخيارات الإستراتيجية الأكثر تعقيداً.

✓ التكيف مع العمل ضمن المجمعات، والتأقلم مع المعطيات الجديدة لعولمة المؤسسات، وما تتطلبه من تقنيات جديدة للرقابة والتقييم.

4. **هيكل الوظيفة المالية:** إن المهام الخاصة بالوظيفة المالية كان في السابق يقوم بها المنظم صاحب المؤسسة والذي يمثل المدير في نفس الوقت، وهو اليوم في المؤسسات الفردية الصغيرة أو الحرفية أيضا، حيث يستعين في ذلك بمقارنات تقنية ضمن المحيط المالي الذي ينشط فيه، إلا أن هذه المهام بعد أن كانت بسيطة في المعاملات مع البنوك الأولى في القرن السابع والثامن عشر زادت اليوم تعقيدا واتساعا بتعقيد واتساع الأنشطة وإمكانيات المؤسسة والتكنولوجيات، اتساع السوق، تطور التقنيات المستعملة في الإدارة المالية، وهو ما جعل هذه المهام توزع على عدد من المختصين داخل المؤسسة في إطار هيكل الوظيفة المالية.

حيث الوظيفة المالية تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعته، المحاسبة وأنواعها، الإحصائيات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية وقسم تسيير الخزينة.

وتقع هذه الفروع عادة ضمن شبكة من المصالح التابعة لمدير المؤسسة نفسه حسب حجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة وعلى رأس كل مصلحة مسئول فرعي

ويقع على عاتق أمين الخزينة مسؤولية إدارة النفقات النقدية واتخاذ قرارات الإنفاق الاستثماري ووضع الخطط المالية، ويتولى المراقب المالي مسؤولية الوظيفة المحاسبية.

5. **مهام الوظيفة المالية:** بالرجوع إلى القوائم المالية الأساسية للمؤسسة يمكن استخلاص ثلاث وظائف، وهي:

■ **دراسة وتحليل البيانات المالية:** تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل أو نمط بحيث يمكن

### سادساً: وظيفة الموارد البشرية

روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

بناءً على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف إجرائي وهو: "إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الإدارية في المؤسسة التي تتعلق بنشاطها بتوظيف، تكوين تنمية وتحفيز الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة".

2. أهداف وظيفة الموارد البشرية: إذا اتفقنا أن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة؛ نستطيع أن نحدد أهداف إدارة الموارد البشرية، فيما يلي:

- ✓ تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- ✓ تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج.
- ✓ صيانة القوى العاملة والحفاظ على سلامتها، ومستوى مهارتها في الأداء.
- ✓ تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم مادياً ومعنوياً وخلق درجة كافية من الرضا والقبال على العمل.
- ✓ المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة.

3. مهام وظيفة الموارد البشرية: تتمثل مهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تحليل العمل: هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.
- تخطيط القوى العاملة: يعرف بأنه التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة للموارد البشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة للفترة المستقبلية، وتعريف آخر فإن تخطيط الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة بالكم والنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط، أو بعبارة أخرى هو الموازنة بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها

1. مفهوم وظيفة الموارد البشرية: من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع وأشمل منه وهو الموارد البشرية، يمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهي:

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

- إدارة الموارد البشرية هي دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

- إدارة الموارد البشرية هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم، بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تتكفل بتكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه.

- إدارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة".

- كما عُرفت إدارة الموارد البشرية بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق

- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يخص: النقل، الترقية والتدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد العامل.
- العلاقة مع النقابات: وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات، والتطرق لموضوعات مثل: الشكاوي والنزاعات العمالية، والتأديب والفصل من الخدمة، باعتبارها شريك اجتماعي.
- ساعات وجداول العمل: وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل، والعطل وفقاً لنظام يناسب طبيعة المؤسسة، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.
- أمن وسلامة العاملين: تهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن والصحة، وكذا الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

#### سابعاً: وظيفة العلاقات العامة

1. تعريف وظيفة العلاقات العامة: يمكننا تعريف وظيفة العلاقات العامة من خلال وصف طبيعة أهمية وجود قسم العلاقات العامة؛ والتي تتمثل في الربط بالعلاقات بين المؤسسة والمجتمع الخارجي من حيث عكس الصورة الإيجابية والمقنعة لأهداف المؤسسة إلى عامة المجتمع المحلي، وبالتالي فإنّ وظيفة هذا القسم تلخص في الترويج بأبهى صورة عن أهداف المؤسسة كما تفعل الإعلانات التجارية في الترويج عن المنتجات المختلفة، حيث يركز الخبراء في العلاقات العامة على جذب الانتباه نحو المؤسسة بهدف حث الأشخاص على شراء منتج المؤسسة أو الترويج لأفكارها ودعم موقعها.
2. العناصر الأساسية لقسم العلاقات العامة: يعتمد قسم العلاقات العامة على ركائز عملية مهمة لأداء مهامه، ومن أبرز تلك الركائز، نذكر ما يلي:

- ✓ العمل وفق جهود منظمة.
- ✓ إنشاء العلاقات المشتركة بين المؤسسة والمجتمع.
- ✓ تقديم الآراء حول المواقف التي تصادف المؤسسة.

- بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلاً.
- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب..، وذلك ضماناً لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تصميم هيكل الأجور: وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- تصميم أنظمة الحوافز: وتعنى هذه السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز، ويمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وأيضاً الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- تقييم الأداء: تهتم كل المؤسسات تقريباً بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالباً ما يقوم الرؤساء المباشرين بعملية التقييم، وهذا بغرض التعرف على كفاءة العاملين، ومنه التعرف على أوجه القصور في الأداء مع تصحيحه.
- التدريب: يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة العامل على أداء عمل معين، ويعرف أيضاً بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من مهارات العامل وأدائه الوظيفي.
- تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين: تهتم المؤسسات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة، كما تهتم المؤسسات كذلك بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.



جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

**التخصص:** السنة الثانية ليسانس علوم التسيير  
**إعداد البروفيسور:** علّة مراد

**مقياس:** اقتصاد المؤسسة  
**المحاضرة الخامسة:** وظائف المؤسسة

- ✓ إعداد الكتيبات الإرشادية للضيوف.
- ✓ تحضير الهدايا للضيوف.
- ✓ الإعلان عن منتجات أو خدمات جديدة أو أي تحسينات قد تم إجراؤها على المنتجات والخدمات.
- ✓ تطوير وتنفيذ المواد الترويجية.
- ✓ المشاركة في المعارض وأحداث التسويق.

**ثامناً: وظيفة البحث والتطوير**

1. مفهوم وظيفة البحث والتطوير: يُعد نشاط البحث والتطوير، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مالية وبشرية معتبرة، فكلما كبر حجم المؤسسة كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة تعنى بالبحث والتطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال، والتواصل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.

☞ **البحث:** ويتضمن:

أ- **البحث الأساسي:** ويتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها، أو استعمالها استعمال خاص.

ب- **البحث التطبيقي:** ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفاً، ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

☞ **التطوير:** ويتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية، التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- ✓ التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين.

- ✓ تشريع سياسات المؤسسة وتنظيم إجراءاتها .
- ✓ الحرص على أن تكون السياسات والإجراءات متوفرة للمجتمع المحلي.

3. أهداف وظيفة العلاقات العامة: فيما يلي أبرز الأهداف التي يتم يجب أن تحققها وظيفة العلاقات العامة في أي مؤسسة، وهي:

- ✓ إعطاء صورة لاثقة عن المؤسسة أمام المجتمع والمؤسسات الأخرى.

- ✓ إبداء الاهتمام بالرأي العام على المستويين الداخلي والخارجي.

- ✓ المشاركة في تقديم المشورة لإدارة المؤسسة في حال اتخاذ أي قرار أو سياسة معينة.

- ✓ حماية المؤسسة من خلال إعداد البرامج الاحتياطية التي تجنب المؤسسة من الوقوع في أي مشاكل.

- ✓ الحرص على تكوين علاقات طيبة بين موظفي المؤسسة والإدارة .

- ✓ جذب الموظفين ذوي المهارات والكفاءات العالية للمؤسسة.

4. مهام وظيفة العلاقات العامة: تندرج مهام ووظائف وظيفة العلاقات العامة، وفق الآتي:

- ✓ العلاقات عبر وسائل التواصل.

- ✓ إعداد الأوراق المهمة في القضايا ذات الأهمية للمنظمة.

- ✓ حمل مهام الدعاية والإعلان.

- ✓ إصدار أخبار الأنشطة والفعاليات لتكون في متناول الجمهور الخارجي.

- ✓ الحفاظ على الاتصالات مع وسائل الإعلام.

- ✓ تنسيق المؤتمرات والجولات الإعلامية.

- ✓ استقبال الضيوف.

- ✓ إعداد جدول زيارة الضيوف وغيرها من الأمور المتعلقة بالزيارة.

3. تسيير نشاطات البحث والتطوير: إن تسيير نشاطات البحث والتطوير يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري، ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين، كما أن أغلبية الكتب الحديثة تؤكد أن تسيير مستخدمي البحث والتطوير يستلزم مرونة معتبرة، واستجابة أكثر، إضافة إلى أن الاهتمام بأعمالهم واقتراحاتهم وأرائهم يشجعهم على بذل جهودات أكبر وتحقيق خطوات إيجابية للرفع من إنتاجية رقم الأعمال.

4. اختيار مشاريع البحث والتطوير: إن الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير، وتتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي وظائف المؤسسة، من وظيفة البحث والتطوير، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق، ووظيفة المحاسبة والمالية، والغرض من ذلك الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة، وجميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، بتغيير الأسعار، حجم السوق المتوقع، شدة المنافسة، المدة الزمنية، وبالمبالغ اللازمة لإنجاز المشروع.

كما يجب التمييز بين المشاريع قصيرة المدى، والطويلة المدى، فالأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة، بينما تعد الأخرى للقيام بتعديلات كبرى، والاثنتان يختلفان من حيث الوقت والتمويل، ومستوى الأخطار.

5. نفقات البحث والتطوير: يعتبر الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير بمثابة "استثمار يدر عائداً"، فهو يحتاج إلى تخطيط وفقاً لأساليب علمية دقيقة، كما أن القسم الأول من الوظيفة "البحث" أقل تكلفة من "التطوير"، ومعرفة التكاليف أمر جد هام بالنسبة للمؤسسة في عملية تقييم الأداء، وذلك بتخصيص مواردها للاتفاق على هذه النشاطات.

6. موازنة البحث والتطوير: غالباً ما يتم تخصيص جزء من رقم الأعمال لتمويل نشاطات البحث والتطوير، كما تحدد هذه النسبة بناءً على: "معطيات وإحصائيات من تقارير النشاط السنوية للمنافسين، والمعايير أو المقاييس المطبقة في مختلف القطاعات، وفروع الصناعة المتعلقة بالبحث والتطوير". فهي

✓ فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات.

✓ الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل و طرق التصنيع.

و يُعدّ التطوير نتاجاً لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إيداعات مبرأة مهما تكن الأهمية، الاستعمال، أو الشكل.

ويمكن قياس أثر البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي، والذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات وطرائق الإنتاج. أما الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الذي مفاده الإبداع في المنتجات و طرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماماً.

✎ **البحث والتطوير:** يُقصد بهما كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية. وتُباشر هذه النشاطات إما في مخابر الجامعات، أو في مراكز البحث التطبيقي، أو في المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

2. تنظيم وظيفة البحث والتطوير: تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المؤسسة، بكيفية تسمح بالتنقل الجيد للمعلومات، سواءً كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال، وسائل، وإجراءات التسيير، وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ليسانس علوم التسيير  
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: اقتصاد المؤسسة  
المحاضرة الخامسة: وظائف المؤسسة

تمثل قاعدة من خلالها تستطيع المؤسسة تحديد النسبة المخصصة لتمويل نشاطات البحث والتطوير، ومن ثم إعداد جدول مفصل نسجل فيه تقديرات التكاليف وأعباء المشروع البحث التطوير، وهذا ما يسمى بالموازنة.

وعليه يمكن القول؛ أنه وفي ظل التغيرات والتطورات الجديدة واللامتناهية، وفي فترة تشهد تغير تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة بين المؤسسات الاقتصادية، ينبغي على المؤسسات أكثر من أي وقت مضى إن أرادت أن تفرض نفسها، وتحافظ على بقاءها، نموها وديمومتها، أن تحتتم بزيادة فعالية وكفاءة كل وظائفها دون استثناء، فقد زالت الفرضية التقليدية التي عمدت إلى تقسيم وظائف المؤسسة إلى وظائف رئيسية وأخرى ثانوية، إلى اعتبار كل وظائفها على نفس الدرجة من الأهمية والمكانة.